

2º Ciclo

Mestrado Em Sociologia

As empresas como instrumento de responsabilidade social

Mariana Lemos Rocha

M
2018



Mariana Lemos Rocha

As empresas como instrumento de responsabilidade social

Quais os discursos e práticas das empresas face à prática de Responsabilidade Social?

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientado pelo Professor
Doutor Carlos Gonçalves

Faculdade de Letras da Universidade do Porto,
Setembro de 2018

As empresas como instrumento de responsabilidade social

Mariana Lemos Rocha

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientada pelo Professor
Doutor Carlos Gonçalves

Membros do Júri

Professora Doutora Natália Azevedo
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professora Doutora Ana Isabel Couto
Faculdade de Economia – Universidade do Porto

Professor Doutor Carlos Gonçalves
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Classificação obtida: 16 valores

À minha família, Eduardo Rocha, Cristina Rocha e Joana Rocha, que dignamente me apresentaram a importância da família e ao caminho da persistência e do amor incondicional.

Sumário

Declaração de honra.....	9
Agradecimentos.....	10
Resumo	11
Abstract.....	12
Índice de Quadros	13
Introdução.....	14
Capítulo 1 - Contextualização Histórica	16
1.1. Desenvolvimento do conceito em termos internacionais.....	18
1.2. Desenvolvimento do conceito em Portugal.....	20
Capítulo 2. Responsabilidade Social	24
2.1. Filantropia Social	24
2.2. Teorias relativas à Responsabilidade social.....	26
O modelo de Garriga e Melé.....	26
Teoria da vantagem competitiva de Portes e Kramer (2002)	26
Por último resta-nos a teoria dos <i>Stakeholders</i>	28
2.3. Definições e Objetivos da Responsabilidade Social.....	29
2.4. Responsabilidade Social Empresarial	31
Capítulo 3. Responsabilidade Social e Sustentabilidade Social	35
3.1. As empresas e a Responsabilidade Social.....	36
3.2. Novas estratégias empresariais.....	37
3.3. Vantagens na prática de Responsabilidade Social	38
3.4. Instrumentos no desenvolvimento da Responsabilidade Social.....	40
Código de Ética	40
Balanço Social.....	40
Marketing Social	41
Relatórios de Sustentabilidade	42
Normas e Certificações	42

Norma SA 8000.....	42
Rótulos Sociais e Ecológicos	43
Capítulo 4. Dimensão Interna e Externa da Responsabilidade Social	44
4.1. Dimensão Interna	44
Práticas Sociais Internas.....	48
Gestão de valores	49
4.2. Dimensão Externa	50
Práticas sociais externas	52
A importância das parcerias e <i>Stakeholders</i>	53
Capítulo 5. Responsabilidade social nas PME	54
5.1. Importância das PME em território Nacional.....	54
5.2. A Responsabilidade Social e as PME	55
5.3. Motivações à implementação das práticas na realidade das PME	57
5.4. Estudos de RS em PME.....	59
5.5. Batalhas do futuro.....	61
Capítulo 6. Metodologia.....	62
6.1. Definição dos objetivos.....	62
6.2. Metodologia adotada.....	63
6.3. Caracterização do objeto de estudo	65
Mobiliário Centenário	65
Eletrónica Mecânica.....	66
Capítulo 7. Análise dos Resultados	70
7.1. Estrutura Organizacional das Empresas	71
7.2. Discursos adotados de Responsabilidade Social	75
7.3. Certificações e Prémios	76
Número de Certificações.....	76
7.4. Tipos de Certificações	77
7.5. Atividades desenvolvidas de Responsabilidade Social	79
Capítulo 8 - Considerações Finais	81
8.1. Quais os fatores que condicionam as empresas em estudo na adoção de prática socialmente responsáveis? E quais são os benefícios com a sua aplicação?	81
8.2. Qual o conhecimento que as empresas têm, relativamente à prática de uma política de gestão socialmente responsável?.....	85
8.3. Quais as práticas que as empresas desenvolvem a nível interno/externo?.....	87
Bibliografia:.....	91
Anexos.....	94

Guião de entrevista.....	94
Anexo 6 e outros anexos. Grelha de análise da entrevista	95

Declaração de honra

Declaro que a presente dissertação é da minha autoria e não foi utilização previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências e outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a práticas de plágio e auto-plágios constitui um ilícito académico.

Porto, Setembro de 2018

Mariana Lemos Rocha

Agradecimentos

Após terminada mais uma etapa marcante da minha vida académica, os agradecimentos de todos que delas fizeram parte, não poderiam ser esquecidos.

Um obrigado a todo o corpo académico de Sociologia da Faculdade de Letras do Porto, por me acolherem durante os cinco anos que marcaram a minha passagem, e a todos os ensinamentos que me foram transmitidos.

Em especial ao Professor Doutor Carlos Gonçalves, que embarcou comigo nesta viagem e que me orientou sempre da melhor forma.

Não poderia também deixar de agradecer às duas empresas, que de forma tão aberta, tão gentil, embarcaram também comigo nesta aventura, sempre de uma forma prestável e presente.

Aos meus pais e à minha irmã, que estiverem sempre do meu lado, em cada passo conquistado, em cada dúvida e desânimo, nunca deixando de acreditar em mim. Porque sem eles, nada disto seria possível. Um obrigado nunca será suficiente!

Ao meu namorado, que sempre me fez lutar pelos meus objetivos, sempre me fez sonhar todos os dias, sem nunca desistir.

E por último, à minha avó, que sempre demonstrou um orgulho imenso, e que sonhava podermos viver estes dias juntas. Foi por poucos meses que não o vivemos, mas sei que estejas onde estiveres, estarás muito orgulhosa, porque esta caminhada, termino-a também contigo, não num abraço, mas no meu coração. Amo-te eternamente.

Resumo

As novas formas de governança no interior das organizações tem ocupado largos discursos no seio das organizações governamentais, nas universidades e no seio económico. Em larga medida pelas decorrentes transformações ocorridas a partir dos anos sessenta, onde os empresários começam a olhar as organizações de forma distinta, onde também as pessoas que dela fazem parte e o ambiente em que a mesma está envolvida são também parte integrante da mesma. Começa assim a surgir nas políticas das empresas práticas de implementação de responsabilidade social, assumindo, portanto, um papel crucial na mudança das organizações, mudança esta positiva. Nesse sentido o estudo visa a compreender esta nova realidade, analisando a performance e os discursos que adotam de duas empresas PME Portuguesas.

Para tal recorreremos a aplicação de entrevistas nos diversos setores responsáveis pela aplicação de práticas socialmente responsáveis, de forma a verificar com são os discursos adotados pelos diferentes dirigentes das empresas, a forma como a organizações se organização e na sua adoção ou não de práticas socialmente responsáveis.

É de reconhecimento que hoje as empresas têm já mais empregue o significado da pratica de responsabilidade social, o que ele sugere, mas posto em prática de forma distinta nas diversas empresas, muitas vezes confundido com praticas assistencialistas, sobretudo num retrato empresarial português, marcado por PME, onde há uma maior dificuldade na implementação dessas práticas, seja por questões de recursos os de tempo, seja por recursos económicos. Contudo denota-se a preocupação na sua adoção, ainda que permaneças dificuldades marcantes ainda, difíceis de ultrapassar, estando esta mais presente em empresas de maior dimensão organizacional e económica.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Responsabilidade Social Empresarial; Identidade Empresarial; Prática Interna; Prática Externa.

Abstract

New forms of governance within organizations have been widely spoken within government organizations, universities, and the business community. To a large extent, due to the changes that have taken place since the 1960's, where entrepreneurs begin to look at organizations in a different way, where the people who are part of it and the environment in which it is involved are also an integral part of it. Begins to emerge in the policies of the companies practices of implementation of social responsibility, assuming, a crucial role in the change of the organizations, a positive change. In this sense, the study aims to understand this new reality, analyzing the performance and the speeches they adopt of two Portuguese PME companies.

We used interviews in the various sectors responsible for the application of socially responsible practices, in order to verify with the discourses adopted by the different leaders of the companies, the way in which organizations organize themselves and in their adoption or not of socially responsible practices.

It is acknowledged that companies today have already used the meaning of social responsibility practice, which he suggests, but put into practice in a different way in different companies, often confused with practices of assistance, especially in a Portuguese business portrait, marked by PME, where there is a greater difficulty in implementing these practices, whether for reasons of time recess or economic resources. However, there is a concern in its adoption, although there are still significant difficulties, difficult to overcome, being more present in companies with a greater organizational and economic dimension.

Keywords: Social Responsibility; Social Corporate Responsibility; Business Identity; Internal Practice; External Practice.

Índice de Quadros

Quadro 1 – Evolução Histórica da Responsabilidade Social	Pág.19
Quando 2 – Desempenho Social das Empresas	Pág.27
Quadro 3 – Representação Sistemática do Triple Bottom Line	Pág.29
Quadro 4 – Entrevistas realizadas	Pág.67
Quadro 5 – Caracterização das empresas nas suas dimensões de análise	Pág.69
Quadro 6 – Estrutura das empresas em estudo	Pág.70
Quadro 7 – Descrição das Certificações	Pág.76
Quadro 8 – Discursos anotados pelos empresários	Pág.78
Quadro 9 – Regularidade das atividades de RS postas em prática	Pág.79
Quadro 10 – Grelha de análise das entrevistas (Anexo)	Pág.91

Introdução

A presente dissertação enquadra-se no âmbito do mestrado em Sociologia da Faculdade de Letras do Porto, com o objetivo de compreender a realidade e importância da Responsabilidade Social no meio empresarial, tendo como análise a relevância das Pequenas Médias Empresas na sociedade portuguesas.

Também definida, pela World Business Council for Sustainable Development (2001), a Responsabilidade Social das Empresas “é encarada como o compromisso pelas empresas em contribuírem para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promovem a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, das comunidades locais e da sociedade em geral” (Santos *et al.* 2006), conceito este que tem sido debatido ao longo da última metade do século XX. Neste intuito a investigação prende-se em perceber como a realidade da responsabilidade social se encontra no mundo empresarial, surgindo esta alicerce a um conjunto de transformações políticas e económicas decorrentes dos últimos anos, sobretudo com a redução do importante papel do Estado, tal como Santos (2004) nos indica, abrindo espaço para o aparecimento de organizações que contribuem para “*para o aparecimento de novas formas de governança*” (Santos *et al.* 2006).

Com este trabalho de investigação pretendo refletir sobre o conceito de Responsabilidade Social e as suas diversas escalas de atuação, em diferentes contextos organizacionais, que apesar da crescente importância, ainda não se encontra totalmente presente na nossa realidade portuguesa e no conhecimento da sociedade atual. Posto isto o tema da dissertação, de forma abordar o objeto de estudo, denomina-se Responsabilidade social nas empresas, sendo que o subtema será o desempenho das empresas na aplicação de práticas socialmente responsáveis, onde irei analisar duas empresas Portuguesas, na aplicação de práticas socialmente responsáveis. Com o objeto de estudo guiado para o seio empresarial das empresas, irei tomar como referência uma pergunta de partida, que me irá guiar ao longo de toda a dissertação. Nesse sentido, a pergunta de partida será: Quais os discursos e práticas das empresas face à responsabilidade social?

Esta gestão sustentável e cultura organizacional nas organizações desperta-me o olhar sociológico, a partir de uma análise documental e da realização de entrevistas às empresas em estudo, com a construção prévia de um quadro de referência teórico. Considero, portanto a temática da responsabilidade social com devida pertinência sociológica, seja pela importância que estas têm na realidade atual das organizações, no qual se mostra o papel importante da sociologia na compreensão da mesma. Como objeto de estudo, teremos um conjunto de duas empresas, mais precisamente duas PME, na região norte e centro do País. A seleção de ambas foi feita por conveniência, uma vez que pude contar com um familiar que trabalha no ramo empresarial, e que através dos seus contactos, me possibilitou a realização futura das entrevistas, sendo que o facto de ambas serem PME traz alguma relevância ao estudo em si, não só porque retrata a realidade do setor económico português, como também são as que maior dificuldade tem em implementar estas práticas.

Para dar resposta a esta problemática em estudo o trabalho irá estruturar-se em oito partes. Num primeiro momento irá ser realizada uma contextualização histórica do termo de Responsabilidade Social, a nível mundial, internacional e português; no segundo capítulo irá ser estudado o conceito de RS, as suas distintas teorias, escolas e pensamentos, bem como diferentes noções de RS, tais como a Responsabilidade Empresarial e o seu trabalho em conjunto com a sustentabilidade já num terceiro capítulo, conceito este que anda de mão dada com a RS. A partir da análise da responsabilidade social no seio das empresas, irei proceder a uma análise destas novas estratégias empresariais, as vantagens que as empresas podem retirar na sua implementação e a distinção entre as diferentes dimensões da RS, sendo elas a interna e a externa, dando exemplos de práticas que tem sido adotadas.

De seguida destaca-se um capítulo, destinado à análise da implementação e prática da RS na realidade das PME, tendo estas um papel dominante da nossa económica.

Por último resta-nos os últimos capítulos, onde irei focar-me no estudo em si, partindo para a análise de duas empresas Portuguesas, com a implementação de técnicas de recolha de informação e as conclusões retiradas do mesmo.

Capítulo 1 - Contextualização Histórica

Nos últimos anos, a importância da Responsabilidade Social e consequentemente da Responsabilidade Social Empresarial, expandiu-se globalmente, muito pelo processo de globalização, podendo hoje entender esta como parte da identidade de muitas empresas.

Historicamente o conceito de Responsabilidade Social Empresarial foi se moldando ao longo dos anos, estando este primeiramente muito ligada a atividades filantrópicas, como a caridade, sendo posteriormente ocupado em práticas operacionais justas por parte das empresas e das organizações, tal como os direitos humanos, o ambiente, preocupações sociais e com os seus consumidores e também no combate à corrupção a partir dos valores éticos (Pinheiro, 2012).

O conceito de Responsabilidade Social, fora impulsionado ainda antes de 1950 segundo alguns autores, como Archue Carrol, contudo é a partir de 1950 que o conceito de responsabilidade social começa a estar empregue nas abordagens de gestão em empresas nos EUA, mas muito ligado, segundo Santos *et al* (2004) a uma dimensão ética e discricionária da responsabilidade social empresarial, só mais tarde é que a Europa procura seguir o mesmo caminho, ainda que muito marcada por uma tradição capitalista, e que portanto, se irá desenvolver numa dinâmica mais interna, ligada aos seus empregados, “com a permanência dos vínculos laborais e o paternalismo da relação patrão-trabalhador” (Santos *et al.* 2006).

Um marco importante a destacar no desenvolvimento e conhecimento deste conceito, foi em 1953, por Howard Bowen, considerado por alguns autores como o “Pai” da Responsabilidade Social, com a publicação do seu livro “*Social responsibilities of the businessman*”, onde surge com a questão de “Qual a responsabilidade que se espera que um homem de negócios assuma na sociedade e no mercado atual?”. Uma questão que já nesta altura procura refletir a responsabilidade que o gestor pode ter na sociedade. Mais tarde em 1960 Bowen, procura formalizar o conceito de RSE, onde este defende que o empresário, não deve apenas apresentar resultados económicos, mas deve também assumir uma responsabilidade para com a sociedade.

Contudo, é a partir da década de 1990 que os discursos relativos à prática de uma responsabilidade social empresarial começam a evoluir, sobretudo a partir do momento que o Secretário-geral das Nações Unidas a 31 de janeiro de 1999, propõem a

criação de um Pacto Global, onde desafia os líderes de todo o mundo a começar a criar políticas sociais e ambientais. Os resultados a partir de então começam a sentir-se á escala global, sobretudo na Europa. Este Pacto Global, tal como Santos *et al* (2004) na sua obra nos indica, “serve como um espaço de diálogo e de aprendizagem, destinado à promoção de aprendizagem institucional, para identificar e disseminar as boas práticas assentes em princípios universais” (2004). Assim, os discursos relativos à prática de responsabilidade social a nível empresarial e organizacional evoluem, introduzindo a necessidade da criação de um objetivo preciso a nível europeu, procurando com este “uma coesão social a nível europeu” (Santos *et al.* 2006), tendo o exemplo do Livro Verde, que inclusive será referenciado como ponto de partida deste trabalho, um dos pontos altos de evolução por parte da Comissão Europeia. O Livro Verde, lançado em 2001, tem como objetivo promover o debate relativo a uma responsabilidade social empresarial, incentivando o desenvolvimento de práticas inovadoras e parcerias que concretiza esses mesmos objetivos (Santos *et al.* 2004). É também a partir de 1990, que diversos conceitos e temas alternativos surgem, nomeadamente o conceito de cidadania corporativa.

A União Europeia, considera-se como elemento chave e essencial no processo de um desenvolvimento sustentável e responsável por parte das empresas, “enquanto elemento catalisador da ação dos diferentes estados-membros no seguimento dos princípios da sustentabilidade, como através de formas institucionais e da sensibilização dos cidadãos e organizações com vista a uma possível indução de mudanças comportamentais” (Santos *et al.* 2004). E, apesar de a responsabilidade social estar inerentemente na responsabilidade dos gestores das empresas, a União Europeia, tem o papel importante de “controlo” da promoção do desenvolvimento sustentável, que poderá desencadear efeitos negativos.

Segundo a Comissão da Comunidades Europeia (Livro Verde, 2001), referente ao livro que se sucede dessa mesma comissão, intitulada de Livro Verde, pretende “promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (2001). Os principais fatores que motivam a evolução para a adoção de uma responsabilidade social das empresas são (Livro Verde, 2001):

- Novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;

- Critérios sociais que possuem cada vez maior influenciar sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;
- Preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas;
- Transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação.

1.1. Desenvolvimento do conceito em termos internacionais

Apesar de ter iniciado este trabalho, a partir de uma contextualização histórica do conceito de responsabilidade social, e desta enquanto prática empresarial, é importante traçar o seu preciso desenvolvimento a nível mundial e internacional e as suas conquistas.

Ainda que este conceito tenha começado a emergir antes a 1972, Santos *et al.* (2006), refere que fora na Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, é que se tomou consciência acerca da responsabilidade que as organizações têm na transformação e no desenvolvimento do ambiente onde as mesmas atuam, colmatando-se posteriormente na Cimeira do Rio em 1992, de onde nasce a “Agenda 21”. Esta expressa o pilar fundamental da responsabilidade social, que se divide em três pilares – social, ambiental e político – no qual se deve assentar a prática sustentável de uma empresa, passando assim haver uma “verdadeira consciencialização internacional” de RSE.

Como forma de complementar a “Agenda 21”, posteriormente em 1997, a Assembleia Geral das Nações Unidas, adota um programa designado de “futura implementação da agenda 21”, “que defende um crescimento orientado para a equidade, justiça, equilíbrio social e ambiental, no respeito pela democracia, direitos humanos e liberdades fundamentais, nomeadamente através da participação efetiva da sociedade civil, enquanto alicerce para a realização de um desenvolvimento sustentável centrado nas pessoas” (Santos *et al.* 2006). No entanto, as dificuldades em assumir estas práticas sustentáveis e responsáveis, na prática fora algo discutido na Cimeira de 2002, do Desenvolvimento Sustentável. Contudo, existem algumas medidas tomadas, que serão importantes a destacar, tais como a *UN GLOBAL COMPACT*, pacto tratado em 2000 pelas Nações Unidas, que tem por objetivo apoiar princípios de cidadania empresarial; o

Tripartite Declaration on Multinational da OCDE documento redigido em 2000, estando este dirigido às grandes empresas, no qual apoia várias áreas de responsabilidade social (Santos *et al.* 2006).

Contrariamente ao EUA, o conceito de RSE na Europa só se assume como lugar de destaque nas políticas da EU a partir de 1990 (Correia, 2013). Tem-se procurado investir na consciencialização, mas mais do que isso, investir na passagem da teoria à prática de ações sustentáveis e responsáveis socialmente. Para tal, em 2001 no Conselho Europeu de Gotemburgo, é definido Plano Estratégico do Desenvolvimento Sustentável, e conjuntamente a par deste Conselho, é apresentado o Livro Verde, que tem por objetivo “facilitar o intercâmbio de experiências e partilha de práticas bem-sucedidas, o desenvolvimento de competências, a transparência e a convergência das práticas e dos instrumentos da RSE” (Santos *et al.* 2006).

As iniciativas principais, que foram sendo realizadas a nível Europeu, passa sobretudo pelo SME KEY, plataforma para as PME, onde são divulgadas e difundidas as vantagens em aplicar práticas de responsabilidade social; envolver as PME na apropriação das ferramentas do fórum; Centro de Copenhaga, programa que identifica e responde às necessidades de as empresas se formem a par de práticas de responsabilidade social; e por fim o COSORE, projeto financiado pela Comissão Europeia, que apoia as PME a implementar práticas de responsabilidade social nas suas empresas, lançando relatórios de avaliação dos seus projetos, trabalhando sempre na criação de uma rede de trabalho a nível regional e europeu (Santos *et al.* 2006).

Nos últimos anos, com a iniciativa de promover e desenvolver a RS nas empresas portuguesas, têm sido desenvolvidas diversas iniciativas e organizações que tem procurado trabalhar nas novas filosofias de gestão, tais como: o GRACE¹, BCSD² e a APEE³.

A par destas iniciativas, é importante refletir sobre as políticas que hoje tem vindo a crescer no apoio a esta “causa” empresarial, mostrando que esta não é mais filantrópica, mas possível de ser posta em prática. Acima de tudo, é fundamental

¹ (Grace) associação sem fins lucrativos, com objetivo de promover a cidadania empresarial, a RS e a divulgação de práticas de gestão empresarial socialmente responsáveis (Correia, 2013).

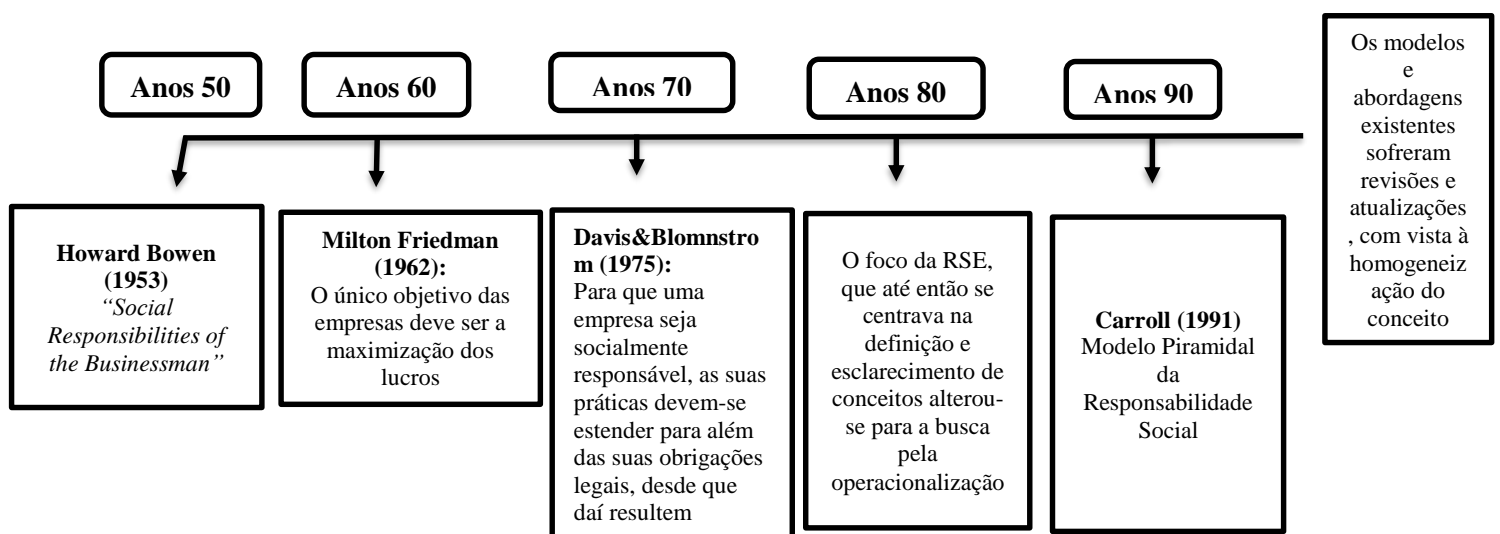
² (BCSD Portugal) foi criada por um conjunto de 36 empresas, tais como SONAE, Cimpor e outras, que tem como objetivo no seu *site* promover e divulgar o desenvolvimento sustentável (Correia, 2013).

³ (APEE) associação que tem como objetivo promover o desenvolvimento da ética no interior das organizações (Correia, 2013).

precisar as vantagens que as PME e também as grandes empresas podem retirar ao implementar práticas socialmente responsáveis, desde a cultura organizacional no interior da empresa, ao papel positivo que as mesmas possam ter com a comunidade onde presenteiam. Nesse sentido, irá discutir-se mais à frente, as vantagens assentes na implementação de práticas de RS.

Em suma, como forma de síntese irei proceder à apresentação de um quadro referente à evolução histórica do conceito de RS, adaptado de Bezerra (2016),

Quadro 1 Evolução Histórica da Responsabilidade Social



Fonte: Construído a partir de Bezerra (2006)

1.2. Desenvolvimento do conceito em Portugal

Em Portugal esta temática de responsabilidade social, está para alguns autores, muito enquadrada em práticas como uma forma de enfrentar alguns desafios que a nossa económica enfrenta ainda, relativamente à globalização, à competitividade e ainda vencer o atraso estrutural que enfrentamos a nível internacional e europeu (Santos *et al.* 2006).

Contudo, a ideia de responsabilidade social das empresas, surge pela primeira vez empregue de forma ainda indireta, no "Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social" de 2000-2006, que procurava uma inovação das empresas, o dinamismo da rede social e qualidade dos sistemas de educação e formação.

Posteriormente o conceito encontra-se já prescrito de forma direta no “Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social” de 2003-2006, com diretrizes diretas no apoio á promoção de estratégias de responsabilidade social e diretrizes que indiretamente contribuíram para a mesma nas empresas.

É importante denotar, que existem já a nível nacional, apoios financeiros a empresas, sobretudo pequenas e médias empresas, na implementação de práticas de Responsabilidade Social. Alguns deles são o Programa PRIME do Ministério da Economia⁴, o Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social, tal como a ISHST⁵, que financia também projetos; e por fim a EQUAL⁶.

Contudo, denota-se que há ainda um longo percurso a percorrer, contudo, existem já algumas empresas que assumem uma gestão de RS, como é o caso da Vodafone e da EDP, que nos presenteiam com um papel importante tanto a nível interno, quer junto das comunidades, onde têm procurando desenvolver algumas iniciativas. O caso da Vodafone, ainda que não seja uma marca portuguesa, gere as empresas em território português, de forma inclusiva e responsável, com programas junto da comunidade, tais como o voluntariado, livre acesso ao cliente, segue as indicações proposta por organizações governamentais como OMS, papel de inclusão tecnológica junto de indivíduos com algum tipo de deficiência e a implementação de relatório de RS, a nível ambiental com políticas e objetivos próprio e uma relação muito próxima com os *Stakeholders*, procurando o princípio ético de transparência.

Também a EDP, tem ao longo dos últimos anos trabalhado num quadro de gestão socialmente responsável, nas três dimensões. Assim, esta tem contado com iniciativas de solidariedade para com a comunidade (Por ex: Orquestra Geração e “Para ti se não falares”), procurando um princípio de transparência, tendo um contacto próximo com as pessoas e procurando envolver a comunidade com o desenvolvimento de programas ajustados como a construção das barragens, e também transparentes na

⁴ Programa de Incentivos à Modernização da Economia que visa promover a produtividade e a competitividade das empresas portuguesas.

⁵ Organismo da administração pública central responsável pela promoção da segurança, higiene, saúde e bem-estar no trabalho em Portugal, tendo em vista o desenvolvimento e a consolidação de uma cultura de segurança nos locais de trabalho.

⁶ Programa de carácter experimental, dinâmico e evolutivo, enquadrado na estratégia europeia de emprego, visando beneficiar prioritariamente as pessoas mais suscetíveis às principais formas de discriminação, financiado pelo Fundo Social Europeu.

sua prestação de contas, mediação e crítica dos impactos. Por último, esta empresa, EDP, destaca-se pelo papel fundamental que tem alimentado nos últimos anos a nível educacional e cultural nas comunidades onde se envolve, a partir de investimentos na formação de novos públicos, com o objetivo de uma sustentabilidade intergeracional.

A par da Vodafone e da EDP, que de forma geral, constatei que são já algumas empresas em Portugal e portuguesas que têm desenvolvido estas iniciativas, sobretudo nos últimos dois anos, a nível das organizações da sociedade civil, tal como nos indica, (Santos *et al.* 2014) existem três associações empresariais a trabalhar nesta área, sendo algumas delas a Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas; o Grupo de Reflexão e Apoio à cidadania Empresarial e o Conselho⁷; e o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável⁸. No entanto, “cai-se” muitas vezes no erro de pensar que a responsabilidade social por parte de uma empresa, passa angariações monetárias e/ou bens materiais a pessoas ou instituições, bem como pensar que estas são apenas práticas de grandes cooperações como as que foram sendo enunciadas anteriormente.

A primeira suposição de que este tipo de política responsável se aplica somente às grandes empresas é um erro, uma vez que estas apenas têm maior alcance e visibilidade, tendo assim um maior impacto. Muitas vezes o fundamental será a mudança da cultura da própria empresa e uma mudança na política empresarial, implementando novos conceitos, começando a repensar nos seus valores, nos seus códigos de ética e de conduta e nos modelos de produção e gestão, sem que para isso necessitem de ser uma grande empresa e cooperação. Em segundo, ser-se uma empresa socialmente responsável não é simplesmente doar dinheiro ou bens materiais, mas sim garantir um desenvolvimento socialmente responsável, e para isso apostar num desenvolvimento sustentável. Passa essencialmente por a empresa em causa, tomar o compromisso de contribuir para um desenvolvimento do bem-estar e melhoria da qualidade de vida e satisfação dos seus trabalhadores, das suas famílias e da comunidade onde esta se localiza, sendo esta última fundamental, fomentando a participação como membro da comunidade local.

⁷ Reflexão, promoção e desenvolvimento de iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial.

⁸ Associação sem fins lucrativos, de utilidade pública, que agrega e representa empresas que se comprometem ativamente com a sustentabilidade.

A Estratégia Portuguesa, na sequência da Cimeira de Joanesburgo onde prometo assumir o compromisso de implementação de uma Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável, até 2005, Portugal, elabora um Plano De Alimentação da Estratégia para complementar o anterior, elabora o Plano Nacional para o Desenvolvimento Sustentável que perdurou até 2015, sendo este um alicerce em três grandes eixos (a evolução demográfica, a dimensão social, ambiental e social sustentável, e perspectivas futuras de acordo com as principais dificuldades económicas do País (Santos *et al.* 2004).

Apesar de os discursos no interior da própria União Europeia serem cada vez maiores, e hoje haver maior preocupação nesse sentido, adotar um quadro e ações de responsabilidade social, esta é totalmente voluntário. E adotá-lo acaba por trazer um conjunto de resultados positivos, sejam eles diretos ou indiretos para as empresas (Livro Verde, 2011).

Contudo, após leituras realizadas, é possível de entender que existem algumas debilidades do sistema, quer a nível Europeu, quer a nível Nacional, sobretudo por ainda persistir algumas dificuldades na leitura coerente do que as empresas vão de facto conseguindo e onde vão contribuindo, havendo assim o lapso de estudos e ferramentas capazes de monitorizar a estratégias que vão sendo adotadas e o que retiramos delas. Nesse sentido é muito interessante a análise que Santos (2004), juntamente com outros autores, realizado num dos seus últimos capítulos, referentes às “*Batalhas de Futuro*”, apostando numa análise de 2015/2020, sendo que para tal, a metodologia adotada foi a MACTOR⁹, onde procura antecipar as perspectivas das empresas a nível nacional. Assim, as principais conclusões a que os autores chegam é de que os atores internos vão estar muito dependentes dos organismos internacionais, a aproximação a um modelo mais neoliberal ou intervencionista, de forma a conseguir dar resposta e maior proximidade a uma desenvolvimento sustentável e de responsabilidade social; a uma adesão que se prende acima de tudo como voluntária, mas que com o tempo passará a ser mais o menos voluntário, no sentido das políticas e pressões feitas às empresas, por parte do Estado, vendo coagidas adotar e, por último, novas formas e mais autónomas formas de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável por menor intervenção do estado, ou por outro lado maior despreocupação total por parte das empresas relativamente a estas questões (Santos *et al.* 2004).

⁹ Análise de Jogo dos Atores

Capítulo 2. Responsabilidade Social

“A Responsabilidade Social é hoje, mais do que uma moda, um dos pilares fundamentais da sustentabilidade futura” (Bezerra, 2016). Aquilo que era antes considerado de responsabilidade de uma empresa para com um grupo de pessoas, através de ações sociais, doações, está a passar para uma nova fase, mais completa e mais á frente, onde se procura envolver toda a comunidade, seja na proteção do ambiente, seja no desenvolvimento das várias pessoas que fazem parte de uma empresa e da sua comunidade envolvente. Posto isto, hoje a responsabilidade social procura envolver muito mais do que uma filantropia social.

Com o desenvolvimento deste conceito a todas as escalas internacionais, e com o presente trabalho da União Europeia nesse sentido, são cada vez mais as empresas a reconhecerem a importância da implementação da RS e a implementá-las, considerando-a como parte integrante do quadro das organizações.

Contudo, e mesmo com o seu desenvolvimento, não podemos deixar de fomentar a ideia contínua de que práticas filantrópicas não são práticas de responsabilidade, ainda que estas possam fazer parte do seu leque. Vai na verdade muito além disso.

2.1. Filantropia Social

Durante muitos anos a noção e prática de RS fora sendo confundida com práticas filantrópicas e assistencialistas. E o que procuro defender é que a prática de RSE não são as práticas assistencialistas, nem são práticas filantrópicas.

A filantropia desenvolve-se, segundo Fontes (2011) “através de ações e atitudes pessoais dos empresários, que retribuem à sociedade parte dos lucros das suas empresas”. Para outros autores, como Melo Neto e Froes (2001), as práticas filantrópicas estão baseadas em práticas assistencialistas, surgindo estas práticas com vista apoiar os pobres e os excluídos da sociedade. Nesse sentido, as empresas adotavam práticas filantrópicas, fazendo doações a organizações sem fins lucrativos e a diversas outras instituições. E ainda que estas práticas de doação possam e devam existir no seio das práticas das empresas, estas ações filantrópicas são confundidas pelas práticas socialmente responsáveis. E é muitas vezes confundido com as práticas socialmente responsáveis, na minha opinião pelo facto de haver distintas definições e caracterizações, inclusive no meio académico, sobre aquilo que se entende efetivamente

por práticas de responsabilidade social. Nesse sentido, nem todas as organizações e empresas conhecem o verdadeiro significado daquilo que é a RS, confundindo-se depois a responsabilidade social com ações sociais, e hoje a RS vai mais além de ações filantrópicas. Inclusive no seio empresarial, as empresas pensam que ao adotar práticas de donativos a organizações, estão a implementar práticas socialmente responsáveis, mesmo estas não sendo, “apenas uma das formas através das quais as empresas podem exercer ação socialmente responsável” (Fontes, 2011). Ir mais além que as práticas filantrópicas, significa não apenas as obrigações legais, como pagar os salários justos, melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, pagar os impostos e doar dinheiro a instituições e outras organizações, tal como Milton Friedman (1985) expressava.

Nesse seguimento é fundamental primeiramente diferenciar o que as empresas e os seus colaboradores responsáveis entendem por ações socialmente responsáveis e ações sociais ou assistencialistas, porque muitas vezes no próprio seio das empresas, há práticas sociais que são postas em causa, no ideal da implementação de práticas socialmente responsáveis, quando na realidade não passam de ações filantrópicas. É nesse sentido fundamental conseguir diferenciar essa questão, e acima de tudo analisar se as práticas ditas de responsabilidade social “não passam de uma mera ação de marketing”, mas é algo implementado com vista a longo prazo (Gomes, 2009).

Assim sendo a responsabilidade social deve ser sempre pensado a longo prazo, fazendo esta parte da estrutura da empresa e da forma como esta é gerida, porque é também a longo prazo que as referidas vantagens da implementação da mesma se vão fazer notar em maior força. Em contrapartida há empresas que criam iniciativas ditas de responsabilidade social, quer a nível interno para com os seus trabalhadores, quer a nível externo com a comunidade envolvente, e que não são implantadas de forma sistemáticas e consistente, não podendo também estas serem empresas socialmente responsáveis.

Neste sentido existe a meu ver uma grande dificuldade distinguir as empresas que de facto adotam práticas socialmente responsáveis, que o fazem de forma consistente e que faz parte do próprio quadro da empresa, e as outras empresas, que por uma questão de *marketing* e de *boa imagem* afirmam-se como socialmente responsáveis, mas não passam de práticas filantrópicas e ocasionais/temporárias. Dada esta dificuldade um dos pontos em análise posteriormente passará por analisar os discursos e práticas adotadas pelas duas empresas em estudo.

2.2. Teorias relativas à Responsabilidade social

Ao longo dos últimos anos têm surgido diversas teorias e referentes perspectivas teóricas relativamente ao tema da Responsabilidade Social. Assim, de uma forma breve, é pretendido neste momento explorar e referir alguns dos modelos que mais tem marcado o quadro teórico da RS.

O modelo de Garriga e Melé (2004) é agrupado em quatro dimensões a instrumental, a política, a integrativa e a ética. A primeira diz respeito à ideia de que uma empresa adotando práticas de responsabilidade social, é uma vantagem não apenas económica, mas também um instrumento importante de reputação para a empresa e de uma melhor relação e aproximação para com o cliente, que é hoje cada vez mais informado e atento a estas questões. Assim, deixa-se de lado a visão acionista, adotada pelos empresários durante anos, em que apenas procuram maximizar os lucros. A segunda teoria focaliza o poder social que as empresas assumem para com a comunidade envolvente, onde uma boa relação marca um marco importante e essencial numa empresa, pois esta contribui para o equilíbrio do próprio mercado, sendo hoje a dimensão externa uma parte importante a entender como parte da política da empresa; a terceira teoria baseia-se na responsabilidade ética das empresas que focalizam os direitos universais, o desenvolvimento sustentável, o bem comum e uma relação próxima com os Stakeholders, e, portanto, reflete numa relação ética e responsável para com a sociedade que se encontra na base de um papel socialmente responsável; e por último a integrativa que defende a existência de um poder que a empresa exerce sobre a sociedade, e que esse poder deve ser usado de forma responsável, a partir de conceitos e práticas e uma cidadania empresarial de um contrato social entre a empresa e a sociedade.

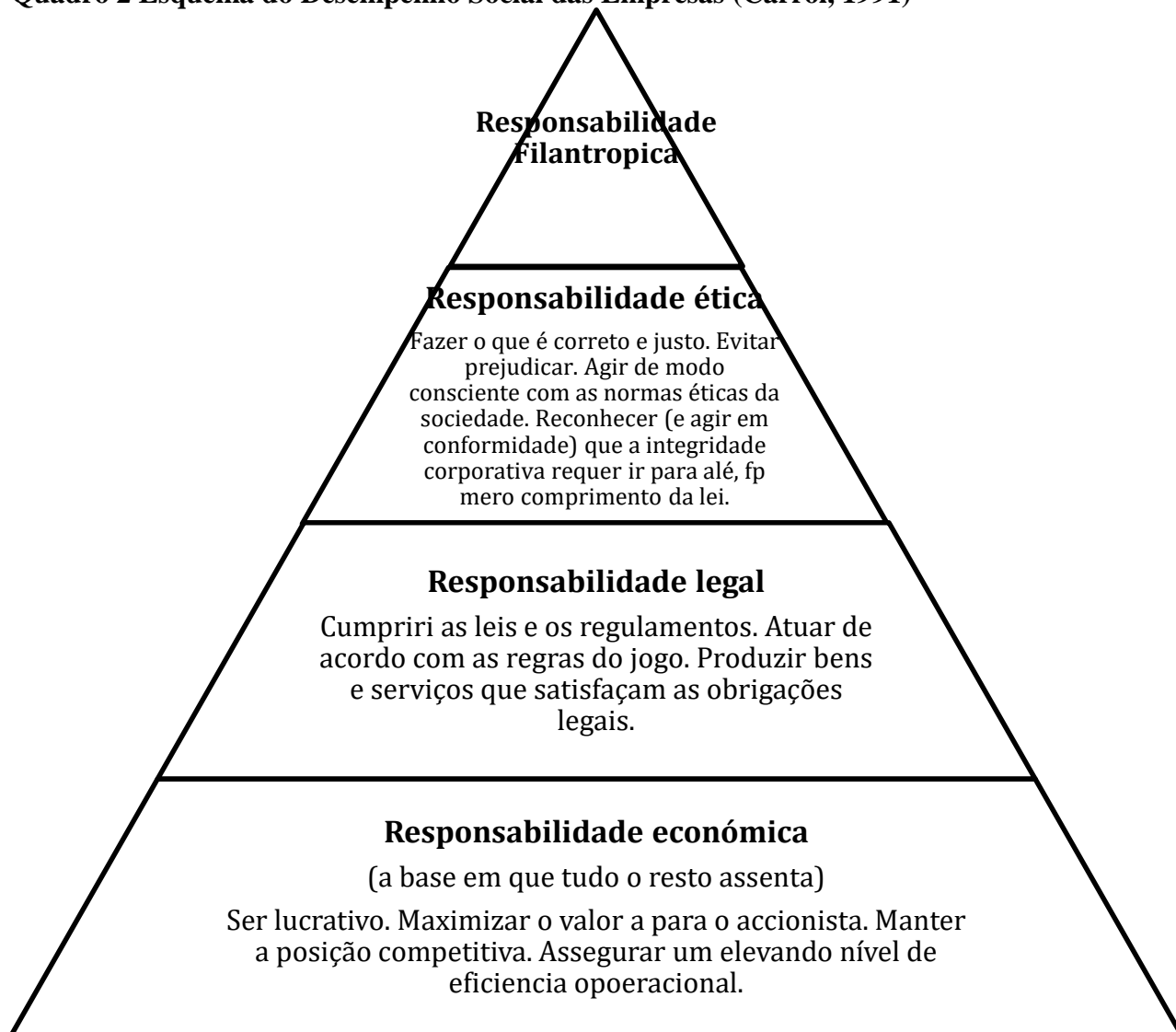
Teoria da vantagem competitiva de Portes e Kramer (2002) defendida no artigo *“The competitive advantage of corporate philanthropy”*. Aquilo que os autores defendem passa essencialmente pelo acreditar que a adoção de iniciativas sociais melhoram o contexto competitivo do mercado onde se inserem, sobretudo ao falar sobre o contexto onde a empresa se insere e atua.

Mais tarde Porter e Kramer (2006) lançam um novo artigo, no qual dividem as iniciativas sociais em três categorias: questões sociais genéricas, impactos sociais da cadeia de valor e dimensão social do contexto competitivo. A primeira diz respeito a algumas iniciativas sociais do foro de doação de dinheiro, que sempre fora muito

utilizado por algumas empresas, mas que são iniciativas que não são importantes de forma geral para a sociedade, não intervêm na política da empresa e por isso não trabalha na competitiva da empresa a longo prazo; os impactos sociais da cadeia de valor são práticas sociais que já participam no desempenho da própria empresa, podendo ressaltar aqui práticas aplicada internamente; e por último as questões sociais de ambiente externo que tem impacto na competitividade, uma vez que se trata de práticas sociais para com a comunidade externa.

Portanto, o que os autores concluem da tua tese da Vantagem Competitiva, é segundo (Fontes, 2011) “uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva e não um mero custo, um entrave, ou uma ação filantrópica”. Desempenho social da empresa (Carrol 1991), para que a SER fosse entendida, sobretudo no ramo empresarial, sugeriu na sua obra um modelo que integrasse a maioria dos argumentos da RS, propondo uma estrutura que incorpora quatro categorias da RS, sendo elas na base a responsabilidade económica, de seguida a responsabilidade legal, de seguida a responsabilidade ética, e por último no topo, a responsabilidade filantrópica. Sendo que a pirâmide advém de uma lógica, sendo apresentadas através de diferentes estratos, esta segue a sua lógica de sucessão defendido pelo próprio autor.

Quadro 2 Esquema do Desempenho Social das Empresas (Carrol, 1991)



Fonte: Elaboração Própria a partir de Fontes (2011)

Por último resta-nos a teoria dos *Stakeholders* defendida e abordada por vários autores, que afirmam os Stakeholders como um dos alicerces da RSE. Primeiramente esta teoria surge em 1984 por autores como Freeman (Fontes, 2011), no qual este desenvolve o conceito de *Stakeholders*, a sua classificação e a identificação das dimensões teóricas. Portanto, *Stakeholders* é definida por Freeman (Fontes, 2011) como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Portanto, dentro do *Stakeholders* são todos aqueles que tem uma influência sobre a empresa, desde os clientes, aos fornecedores, os acionistas e toda a panóplia de indivíduos e/ou grupos são afetadas pelas ações da empresa.

No que diz respeito à classificação dos *Stakeholders*, Clarkson (1995) (in Fontes, 2011) propõem uma tipologia, no qual distingue dois tipos de *Stakeholders*: primários e secundários. Os primários são todos aqueles que “têm um impacto direto no desempenho da empresa e um interesse pela sua continuidade” (Fontes, 2011). Os secundários são todos aqueles que “influenciam, afetam ou são influenciados ou são influenciados e afetados pela empresa, mas não participam nas suas operações, nem são indispensáveis para a sua continuidade” (Fontes, 2011).

2.3. Definições e Objetivos da Responsabilidade Social

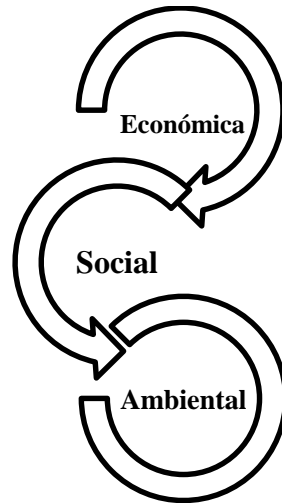
Após análise do conceito, no que diz respeito à filantropia social e as teorias que representam o seu quadro académico, passaremos para as suas definições enquanto conceito e seus respetivos objetivos.

A responsabilidade social empresarial, tem como objetivo adoção de uma abordagem inclusiva e responsável, do ponto de vista financeiro, comercial e social (Bruxelas, 2001), assente no Desenvolvimento Sustentável (DS), caracterizado como sendo “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (ONU, Relatório de Brundtland, 1987). Neste sentido, a RSE tem afirmado um princípio de gestão sistémico, pressupondo a criação de valor numa tripla dimensão: económica, social e ambiental (Santos *et al.* 2014). Reconhece-se, portanto, que “a função de uma empresa passa por criar valor através da produção de bens e serviços que a sociedade deseja, gerando lucros a longo prazo, para os detentores de capital, emprego e bem-estar social”, tornando-se a RS a forma como se gera uma empresa, procurando criar valor a nível económico, social e ambiental.

Os três grandes pilares de uma prática de responsabilidade social e sustentável – ambiental, social e económico – também designado como *Triple Bottom Line*, apresentam os três fatores que uma empresa deve conciliar, de igual forma, sendo que “da mesma forma que o desenvolvimento económico não se sustentam sem uma contrapartida ambiental e social, o desenvolvimento económico e social também não se sustentam sem a contrapartida do desenvolvimento económico da empresa” (Fontes, 2011), representado este ideal como uma nova mentalidade adotada pelos empresários,

numa visão a longo prazo para o sucesso da empresa, seja no desenvolvimento, como no seu crescimento.

Quadro 3 Representação Sistêmica do Triple Bottom Line



Fonte: Elaboração Própria a partir de Fontes (2011)

Para que os objetivos da RS sejam postos em prática e efetivamente concretizados, é essencial que haja um conjunto de regras e normas que devem ser cumpridas e postas em prática, sendo elas uma prestação de contas e responsabilidade para respeitar um princípio essencial de RS da transparência; um comportamento ético que procura pôr fim à corrupção e fraude; o respeito pelo interesse dos *Stakeholders*, para que estes tenham um poder de decisão e que também com eles se estabelece um princípio de transparência; respeito pelo estado de direito; respeito pelos direitos humanos e normas internacionais. Também, a RS situa-se em diversas escalas, nomeadamente numa escala micro, meso e macro, segundo Santos *et al* (2014). A primeira está dirigida a uma responsabilidade com o individual e familiar; a segunda dirigida a uma responsabilidade organizacional, tomando como exemplo uma empresa em específico; e por último a escala macro, sendo esta dirigida a uma “responsabilidade social, comunitária, regional, nacional, internacional e planetária” (Moreira *in* Carmo, 2001).

Ser socialmente responsável, segundo o Livro Verde, “não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes

interessadas e comunidades locais”. (Livro Verde, 2011). Portanto, a responsabilidade social empresarial, faz uma abordagem mais ampla, sobre três grandes dimensões essenciais, deixando de lado a abordagem clássica empresarial de criação de riqueza, mas também a par desta, uma maximização dos benefícios para a comunidade (Santos *et al.* 2004).

2.4. Responsabilidade Social Empresarial

Todas as empresas são organizações coletivas, e nesse sentido, será primeiramente importante perceber o que se entende por organizações, sendo que esta é definida “por um conjunto de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir os objetivos (Rego *in* Gonçalves 2012). Ideia esta que é depois reforçada por Almeida (2010), relativo ao facto de as empresas serem organizações coletivas “com objetivos económicos específicos, dirigidas por indivíduos que não se representam apenas a si enquanto cidadãos e cujas decisões originam efeitos que afetam os interesses e o bem-estar de diversos grupos sócias”.

Mais especificamente, e dirigindo ao tema principal da tese a responsabilidade social empresarial, surge alicerce a um conjunto de transformações políticas e económicas decorrentes dos últimos anos, sobretudo com a redução do importante papel do Estado/Nação, tal como Santos (2004) nos indica, abrindo espaço para o aparecimento de organizações e da sociedade civil, que acaba por contribuir “para o aparecimento de novas formas de governança” (Santos *et al.* 2004).

Clegg (1998), na sua obra “As Organizações Modernas”, retrata os diversos desenvolvimentos que as organizações portaram ao longo dos anos, havendo a passagem de organizações modernas, assentes num processo de tal burocratização, marcadas, na perspetiva de Weber (Clegg; 1998) por fortes estruturas de dominação, sob a qual a organização é constituída, que conduziria a um “cativeiro no coleite-de-forças” (Clegg; 1998); para organizações pós-modernas, a partir dos anos 80, no qual o contexto organizacional é mais orgânico e menos diferenciado e onde as relações de trabalho são substituídas por formas relacionais com maior complexidade e fragmentação, onde começa a valorizar-se o ambiente organizacional e preocupações sociais, tanto internas, como externas às organizações (Clegg, 1998).

Denota-se que desde muito cedo o sistema financeiro, mais especificamente as empresas, foram criticadas por autores como Weber, seja pelo papel que as empresas tinham na sociedade e para com os seus empregados, seja pelos movimentos sindicalistas que surgiram no século XIX. Neste sentido, podemos perceber que o debate em torno das empresas, e dos problemas decorrentes das mesmas, foram alvo de discussão desde os escritos de Marx. Contudo, o conceito de Responsabilidade Social das Empresas surge como algo mais recente em debate público e internacional, começando por surgir em 1970, com o apoio de autores como Milton Fierdman (1985). Foi no seio da administração, que o debate relativo à RSE surge, manifestando-se quatro correntes de análise (Oliveira, 2007), estando a ética empresarial centrada nos valores das empresas que estão por detrás das decisões empresariais; os recursos ambientais e empresas, centrada nas questões ambientais, procurando entender as consequências ambientais que as decisões empresariais possam ter; as empresas e a sociedade que compreende a empresa como parte da sociedade e do território onde está envolvida; e a gestão social; sendo as duas últimas correntes de análise, nas quais me vou centrar ao longo da investigação, seja na componente interna de uma empresa, como na componente externa.

No contexto das alterações políticas e económicas, onde fomenta uma crise no próprio sistema, garante o espaço necessário para as empresas intervirem, permitindo estas um equilíbrio entre o desenvolvimento económico, e uma preocupação a nível social e ambiental, dando origem à gestão sistémica, acima referida. Acompanhada a este processo, também a comunicação social também trabalhado “na crescente consciencialização da opinião pública quanto à responsabilidade social” (Santos *et al.* 2004).

As empresas assumem um papel fundamental, não apenas na produção, mas em todo o seu processo, desde os preços que praticam ao nível do mercado, a acessibilidade aos seus produtos, a relação com os consumidores, nas suas exportações e importações, nos seus câmbios, a nível ambiental e a nível das próprias comunidades internas e externas. Sejam elas empresas multinacionais com impactos internacionais, sejam as empresas de pequena e média dimensão, com um papel muito influente a nível micro nas suas comunidades, e a nível interno de forma comum, alterando a perspetiva tradicional da importância meramente económica, mas também os impactos sociais e ambientais que as mesmas têm a nível territorial, nacional e mundial. Assim, “entender

esses impactos e como a sociedade e as empresas respondem a elas é um objetivo de se estudar responsabilidade social empresarial” (Oliveira, 2007).

Implementando uma política de gestão socialmente responsável, significa, a luz de Carrol (1999) a criação “de valor através da produção de bens e serviços, gerando assim lucros para os seus proprietários e acionistas e bem-estar para a sociedade”, surgindo muito alicerce a um desenvolvimento sustentável. Ainda que hoje esta noção tenha tido maior conhecimento global, e aplicado já por diversas empresas a nível mundial, ainda é confundida com “ação social de empresas”, na perspetiva de Oliveira (2007), “ação social são doações ou projetos sociais que beneficiam alguns grupos, como comunidades, família de empregados, escolas ou ONGs. A responsabilidade social das empresas envolve atitudes, ações e relações com um grupo maior de partes interessadas (*Stakeholders*), como consumidores, fornecedores, sindicatos e governo”. Hoje a Responsabilidade Social Empresarial, pode assumir-se a partir de algumas características básicas, tais como “um comportamento que as empresas adotam voluntariamente para além de prescrições legais” (Santos *et al.* 2006); o desenvolvimento sustentável das mesmas, integrando nas mesmas operações de impacto positivo a nível social e ambiental; e por último uma nova conceção quanto à forma de gestão das empresas, sendo esta sustentável e socialmente responsável.

Assim, sendo umas das melhores definições que encontrei, e que a meu ver focam os aspetos mais relevantes para a Responsabilidade Social Empresarial do meu trabalho, é a da World Business Council for Sustainable Development (2001), no qual a RSE “é encarada como o compromisso pelas empresas em contribuírem para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promovem a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, das comunidades locais e da sociedade em geral” (Santos *et al.* 2006).

Por parte das empresas, e com o desenvolvimento do conceito de RS, este tornou-se num tema de grande interesse, económico e social, para as empresas e os gestores das mesmas. Ainda que se denote um interesse pelo social nestas novas formas de governança, há aqui também um interesse económico por detrás, que poderá até de certa forma ser criticado. O interesse surge por questões económicas, podendo perceber que a adoção de uma gestão mais inclusiva e social, traz vantagens económicas a médio e longo prazo para as empresas, mas também vantagens a nível internacional, pela imagem responsável que as empresas adquirem no mercado a nível mundial, tanto para os consumidores, como para as futuras colaborações. Esta perspetiva é fomentada por

Oliveira (2007), onde este afirma que as “questões sociais e ambientais refletem o valor da marca (...) uma atitude mais responsável diante da RSC pode fortalecer a marca da empresa ao longo do tempo, proporcionando um crescimento sustentável” (Oliveira, 2007).

Por último, de forma mais sucinta passarei apresentar os diversos fatores que contribuíram para o aparecimento da RS. Os fatores que contribuíram para o seu aparecimento são diversos, podendo depois diferir pelas diferentes escolas e diferentes perspectivas teóricas, focando-me essencialmente no livro lançado pela Comissão Europeia, em 2001, que se designa de Livro Verde, também já referido anteriormente.

Posto isto, podemos concluir que a RSE surge alicerçada a novas preocupações, que trouxeram consigo novas exigências e novas formas de gerir uma empresa. Sobretudo quando falamos de preocupações ambientais e novas exigências por parte dos consumidores: “cada vez mais, os consumidores adotam critérios sociais nas suas decisões” (Bezerra, 2016). Essas novas preocupações e novas atitudes por parte dos consumidores, advém do facto de eles hoje procurarem por marcas que investem nas certificações de proteção pelo ambiente, respeito pelos Direitos Humanos, e mesmo os próprios investidores, procuram estar ligados a essas marcas. E isto surge sobretudo por uma crescente sensibilização dos próprios cidadãos: “Os danos causados ao ambiente pelas atividades económicas também têm gerado preocupações crescentes entre os cidadãos e diversas entidades coletivas, pressionando as empresas para a observância de requisitos ambientais e exigindo a entidades reguladoras, legislativas e governamentais a produção de quadros legais apropriados e a vigilância da sua aplicação”. (Bezerra, 2016).

Capítulo 3. Responsabilidade Social e Sustentabilidade Social

Ainda que hoje a sustentabilidade caminhe de lado a lado com a RS, ambas nem sempre seguiram o mesmo caminho.

Apesar de o conceito de sustentabilidade e responsabilidade social terem sido desenvolvidas no mesmo período histórico, a ideia de sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável, começa em grande parte com a preocupação ambiental. Só mais tarde acabou por integrar no seu leque as dimensões económicas e sociais, passando a partir dos anos 90 a incluir a responsabilidade social empresarial. Em contrapartida o conceito de responsabilidade social surge mais alicerçado às questões éticas que envolvem a relação entre as empresas e a sociedade. Esta última procurou dar resposta aos impactos negativos que a forma de negócio tradicional empresarial trazia ao mundo, sendo estas, segundo Borger (2014) a degradação ambiental, a exploração do trabalho e a concorrência desleal, criando neste sentido atividades sociais para a comunidade interna e externa como forma de compensação face aos impactos negativos. Portanto, ambas surgiram num quadro teórico e prático com distintos objetivos. Contudo, dado ao seu desenvolvimento de ambas, hoje estas encontram-se totalmente integradas, partindo do pressuposto de que não haverá crescimento económico a longo prazo, sem o progresso social e cuidado ambiental.

Posto isto, é hoje possível afirmar-se que o conceito de sustentabilidade social e de responsabilidade social estão ambos interligados um com o outro. Se por um lado a responsabilidade social de uma organização e empresa se apresenta como um conceito cada vez mais importante nas organizações, abrangendo um leque de ideias, missões sociais, económicas e ambientais, de valores, cultura e estratégias que definem o próprio significado das empresas, quer a nível do mercado, quer a nível da sua gestão, a sustentabilidade deverá ser vista como uma abordagem de negócios. Desta forma, podemos definir a sustentabilidade como uma característica de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo.

Uma empresa sustentável será uma empresa que gera lucro para os seus acionistas, sem causar impactos negativos aos seus *Stakeholders*, sendo este grupo composto por todos os funcionários, clientes e a comunidade onde esta se insere, sendo assim uma empresa socialmente responsável.

Por último é possível aferir que a “Sustentabilidade e Responsabilidade Social trazem aos modelos de negócio atuais, uma nova perspetiva a longo prazo, partindo de

uma inclusão sistemática da visão e das demandas das partes interessadas, e a transição de um modelo que os princípios, a ética e transparência precedem a implementação de processos, produtos e serviços” (Borger, 2014).

3.1. As empresas e a Responsabilidade Social

Desde o aparecimento das indústrias, período importante para o desenvolvimento do sistema económico dos países em desenvolvimento, trouxe consigo um conjunto de questões sociais, económicas, ambientais e políticas. Autores como Marx, Weber e as suas respetivas escolas clássicas, foram responsáveis em parte, por um conjunto de movimentos sindicalistas e sociais, que despoletaram a discussão das suas práticas. Começando pelos danos ambientais que as mesmas causaram, pelos trabalhadores e as suas condições laborais, a primeira ação das empresas, segundo Oliveira (2007), passou pela adoção de uma postura de desconfiança e de defesa para com os movimentos sociais, ressaltando que os diversos problemas existentes eram “um preço a pagar pela modernidade” (Oliveira, 2007).

Contudo, e com o aparecimento de novos movimentos, tais como os ambientalistas e as feministas as empresas começaram a aperceber que os movimento não era algo passageiro, mas algo que se mantivera a longo prazo. Como consequência dos movimentos sociais, algumas empresas, começaram a procurar adaptar-se “às novas tendências e a buscar soluções através do desenvolvimento tecnológico e organizacional para responder às demandas da sociedade” (Oliveira, 2007). Assim, numa perspetiva de as empresas procurarem mudar a sua relação com a sociedade, começa a surgir a preocupação destas gerirem as mesmas de forma socialmente responsável, e na construção de uma melhor relação com os *Stakeholders*. Os empresários começam assim, a organizar-se “para poder contribuir com os debates socioambientais, apresentando as empresas como parte da solução e não somente como parte dos problemas” (Oliveira, 2007).

Ao mesmo tempo, a adoção de um novo papel das empresas abriu portas para novas oportunidades de mercado, seja na perspetiva de produtos mais inovadores e sustentáveis, que a médio e longo prazo trazem vantagens a nível económico. Hoje é passível de compreender que a adoção de práticas socialmente responsáveis trazem, as ditas vantagens referidas até agora, a nível económico para as empresas, também designado como “*ecoeficiência*”, termo popularizado por World Business Council for

Sustainable Development, após a realização do RIO-92 (Oliveira, 2007), consiste em “um investimento para mudar certo processo produtivo de modo a torná-lo menos poluente pode também gerar ganhos tremendos em produtividade e financeiros” (Oliveira, 2007).

Estudando a relação das empresas com a prática de Responsabilidade Social, remete-nos para três formas de definição, sendo elas a Responsabilidade Social Cooperativa, a Responsabilidade Social Empresarial e a Responsabilidade Social Ambiental, e ainda que ambas estejam muito próximas no que diz respeito à sua definição, tem algumas diferenças no que diz respeito à dimensão empresarial e as suas práticas. A primeira está muito associada às grandes empresas, e mais ainda segundo Montagna (2015) a empresas que praticam responsabilidade social a nível interno e na relação e no contexto ambiental da empresa; a segunda será aquela que irá ser observada ao longo do estudo, e que será também a mais implementada, estando esta relacionada à relação com a comunidade externa e interna das empresas, dando ênfase ao *Stakeholders*; por último a Responsabilidade Social Ambiental, trata de questões ligadas ao ambiental.

3.2. Novas estratégias empresariais

As estratégias de uma empresa são o ponto fulcral da mudança de uma empresa, porque não há mudança, sem alterar as estratégias e consequentes ações de uma empresa. Não será suficiente afirmar que se implementa Responsabilidade Social, sem que a empresa imponha práticas de Responsabilidade Social, na estratégia da empresa, uma vez que a “a estratégia determina a direção, o que é claramente um benefício pois mapeia o curso de uma organização para que ela navegue coesa”. (Lobato *in* Montagna; 2015)

Contudo não será suficiente implementar as estratégias, é mais fundamental ainda, que as diversas áreas de umas empresas interagem umas com as outras e que todas trabalhem no desenvolvimento e aplicação dessa prática. Seguindo um exemplo prático, não chegará que uma empresa implementa uma determinada estratégia na cultura organizacional da empresa, se os responsáveis da área dos recursos humanos, não comunicarem com as chefias diretos dos trabalhadores de um determinado setor e que esses mesmos trabalhadores não comuniquem com os respetivos setores. Assim, a comunicação será essencial, no sucesso das práticas de uma empresa, isto porque “a

estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização” (Kaplan *et al in* Montagna 2015)

Ainda que possamos refletir sobre a próxima questão nas vantagens que a aplicação de práticas socialmente responsáveis possam trazer às empresas, penso ser ainda mais importante, na fase que refletimos sobre estas “novas estratégias”, falar sobre o papel que o marketing tem acrescido a esta questão.

No seio das empresas o setor de marketing tem sofrido grandes alterações, no que diz respeito à implementação de novas estratégias e as vantagens que essas mesmas trazem. Estamos então a falar sobre as empresas socialmente responsáveis, uma nova “faceta” das empresas utilizada como estratégia de marketing para aumentar o lucro. Portanto, o tema da Responsabilidade Social “trata-se de uma nova forma de atuação definida por mecanismos de comunicação com os diversos públicos da empresa, visando incorporar ao negócio expectativas das partes interessadas e produzir um diferencial competitivo” (Montagna, 2015).

Ainda que me por alguns contestada e discutida por outros, devido à sua validade, hoje é possível assumir que uma empresa ser socialmente responsável, é uma vantagem competitiva de mercado, sobretudo nos seus lucros, ainda que o “*fazer bem*” por parte das empresas não fora inicialmente pensado para o lucro.

3.3.Vantagens na prática de Responsabilidade Social

Hoje vivemos num mercado económico competitivo, marcado pelo aumento da produtividade em função das novas tecnologias e conhecimentos, que lidera pela diferença e pela inovação, sendo estas duas as palavras-chave do sucesso de uma empresa. Nesse sentido, como temos vindo a analisar, as empresas deverão ser cada vez mais capazes de se adaptar às mudanças, tendo estas que investir em novos modelos de gestão, com a finalidade de sobreviver neste novo mercado. A Responsabilidade Social surge assim como uma nova forma de gestão, no qual as empresas têm procurado adotar “uma nova forma de estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento.” (Arruda. 2002).

Assim, as principais vantagens de as PME praticarem uma gestão socialmente responsável, passa por melhorar a fidelidade com os clientes, isto porque, os consumidores dão cada vez maior valor a empresas socialmente responsáveis, através dos certificados que as próprias empresas vêm adquirindo de valor no mercado. Com

isto, torna-se essencial a marca que o produto de uma empresa adquira pela prática de uma responsabilidade social e sustentabilidade na sua criação. Esta questão, no que diz respeito à marca a nível de mercado, é das vantagens mais importantes que uma empresa encontra, na prática de criação de produtos sustentáveis e inovadores. E no mercado competitivo, no qual hoje vivemos, é essencial que olhemos para uma marca ou o produto em si, e que ele nos marque de alguma forma, e o “desafio de uma marca está justamente em fazer o consumidor associar, direta e imediatamente, um símbolo ou atividade ao nome da marca” (Oliveira, 2007). Portanto, a vantagem de um produto em relação a outro, não passa apenas pelo preço do produto, mas também pela forma como esta se diferencia dos restantes do mercado. Assim, o posicionamento de “marca, usado como diferencial de comunicação, estabelece um lugar forte na mente dos consumidores e envolve aspetos emocionais ligados a produtos e serviços” (Oliveira, 2007).

Além da diferenciação que a marca deve marcar a nível de mercado, também o marketing é fundamental no seu processo de criação de marca, sobretudo o marketing socioambiental, na perspectiva de Oliveira (2007), tendo este de ter dois grandes objetivos, o de desenvolver produtos que “equilibrem necessidade dos consumidores e tenham um preço viável e conveniência com compatibilidade socioambiental”, e ao mesmo tempo “projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo sensibilidade socioambiental” (Oliveira, 2007). Além da criação de produtos socialmente responsáveis, que até alguns consumidores estão dispostos a pagar mais por eles, os próprios consumidores tornam-se “agentes de mudança”.

A par da construção de uma marca, faz parte do papel da RS, desenvolver um envolvimento próximo como a comunidade externa envolvendo a empresa, garantindo uma inclusão e proximidade que os dirigentes e os proprietários de pequenos negócios mantêm com a comunidade local; o reforço com os *Stakeholders*, onde se procura estabelecer uma boa relação com os parceiros de negócio, onde está inerente uma prática de transparente e ética, possibilitando “reforçar contactos pessoais com parceiros financeiros, fornecedores, consumidores e mesmo como os concorrentes, ajudando a construir parcerias de confiança e ajuda mútua, importantes para a gestão empresarial” (Observatório das PME Europeias, 2004) (Santos *et al.* 2006) e por último a nível interno, o destaque, para a satisfação e motivação dos trabalhadores, de forma a promover um bom clima organizacional, que traz a longo benéficos importantes de produção e organização cultural das empresas.

Portanto, de forma conclusiva, as principais vantagens que decorrem, ao adotar práticas socialmente responsáveis, apontam em termos de *criação de valor*; aumento da motivação e envolvimento dos colaboradores, traduzidos no aumento da produtividade e dos resultados; da satisfação de clientes e fornecedores; da credibilidade da marca e imagem da organização; da diferenciação positiva face à competitividade; e de melhores relações para com a comunidade”. (Santos *et al.* 2006).

3.4.Instrumentos no desenvolvimento da Responsabilidade Social

Código de Ética

Este instrumento, cada vez mais implementados pelas diversas empresas, e utilizado com o objetivo de orientar o desempenho das empresas na implementação de práticas socialmente responsáveis a nível interno, mas também na sua interação para com a comunidade e o público. As principais razões para a sua implementação, segundo Moreira (2008) são a necessidade da empresa se envolver, mas também participar o desenvolvimento dos seus colaboradores, que vão desde os seus trabalhadores, aos seus fornecedores e muitos outros que envolvem a empresa, podendo esta ser feita a partir por exemplo das formações; também a necessidade de a empresa estar “autorregulada” a nível legal, por motivos de transparência e de ética; a necessidade de criar uma imagem de responsabilidade social e excelência, quer a nível externo, como também a nível interno; um caráter punitivo com o objetivo de atenuar comportamentos menos claros; e por último mas a meu ver dos mais importantes, para tornar a empresa num só, é a própria criação dos códigos de ética que serão seguidos por toda a empresa e os seus envolvidos, criando assim uma identidade empresarial e a solidificação da cultura da empresa.

Contudo, este instrumento poderá ser um dos que maior dificuldade pode apresentar, algo também defendido por alguns autores, tal como Rego *et al* (2006), sobretudo no que diz respeito a um consenso sobre o código de ética.

Balanço Social

Este instrumento será dos mais importantes, mas também dos mais fundamentais, porque este irá avaliar e demonstrar ao público, aquilo que a empresa tem realizado no âmbito da responsabilidade social. Este é um “documento anual publicável,

que pretende demonstrar com clareza as ações, valores e projeto sociais realizados pela empresa durante esse ano” (Bezerra, 2016). Este documento tanto irá descrever o que fora realizado no âmbito dos trabalhadores, como também com os colaboradores e a comunidade, tendo como grande objetivo demonstrar a transparência, característica fundamental da RS, tornando-a pública.

A sua elaboração é importante, devido ao facto “de as organizações começarem a ter cada vez mais consciência de que elas vivem em função da sociedade e, por isso, devem apresentar-lhes, de forma transparente e clara, todas as informações quanto à forma como usam os recursos naturais e sociais” (Bezerra, 2016).

Marketing Social

O marketing é uma área da empresa já conhecido por todos nós e pelo mundo empresarial, mas também este tem sofrido algumas alterações, como forma de acompanhar esta nova realidade de gestão. Posto isto, surge um novo ideal de marketing, que tem sido cada vez mais implementado por diversas empresas, também em Portugal, o marketing social. Este marketing, contrariamente ao tradicional, tem por objetivo vender produtos ou serviços, mas favorecendo o bem-estar social, no qual o seu objetivo passa por campanhas de publicidade que promovem ideias que ao mesmo tempo encorajam comportamentos considerados positivos, como por exemplo cuidar do ambiente, ou então desencorajar comportamentos considerados negativos. Assim, como definição podemos utilizar aquela que defende que o Marketing Social “é um processo que aplica princípios e técnicas para criar, comunicar e entregar valor de forma a inflacionar comportamentos do público, alvo que beneficiem a sociedade (saúde pública, segurança, meio ambiente e comunidades) assim como o próprio público-alvo” (Kotler, 2006). Também este pode ser entendido como um conjunto de “ações desenvolvidas por uma empresa com o intuito de satisfazer as necessidades de um determinado mercado” (Bezerra, 2016), existindo um esforço em a empresa se associar a uma causa social, podendo este ser desenvolvido através de campanhas e doações.

Posto isto, e segundo alguns autores, o marketing social, pode e deverá ser entendido como “estratégia de mudança”, e esta subdivisão do marketing tradicional tem adquirido proporções cada vez maiores nos últimos anos, tendo este trazido benefícios para a sociedade.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), uma empresa pode utilizar as estratégias de marketing social através de diferentes formas, entre elas um marketing de filantropia que diz respeito a doação de uma empresa a uma entidade/organização; um marketing de campanhas sociais que procura difundir mensagens de interesse público “através de embalagens de produtos”; e por último um marketing de patrocínio dos projetos sociais em que a empresa fornece o seu patrocínio a terceiros.

Como forma de conclusão, é passível de afirmar que o marketing social é cada vez mais utilizado como ferramenta de destaque das empresas, sendo esta uma forma de divulgação das suas práticas sociais.

Relatórios de Sustentabilidade

A par do Balanço Social, referido anteriormente, também o relatório de sustentabilidade é um documento de divulgação do desempenho das organizações no que diz respeito a questões de Responsabilidade Social, mas agora para com os seus Stakeholders, tornando-se num espaço de comunicação de desempenho “não-financeiro” (Bezerra, 2016).

Normas e Certificações

As normas e certificações são cada vez mais utilizadas por partes das empresas, como forma de reconhecimento internacional, isto porque estas têm como por objetivo reconhecer as empresas que empregam práticas de responsabilidade social. Ou seja, empresas que adquirem estas normas e certificações, são empresas em que os seus bens e serviços foram produzidos de acordo com um conjunto de valores éticos e socialmente responsáveis, e ao mesmo tempo as empresas deverão assegurar que também os seus fornecedores cumpram com os mesmos princípios éticos e socialmente responsáveis (Bezerra, 2016).

Norma SA 8000

Norma criada em 1989 pela Social Accountability Internacional¹⁰ (SAI), sendo esta a primeira norma auditável a nível mundial, que aborda questões como o trabalho

¹⁰ Organização sem fins lucrativos, com base nas diversas convenções internacionais, tais como a Organização Internacional do Trabalho, a Declaração Universal dos Direitos do Homem, a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e a Convenção das Nações Unidas (Bezerra, 2016).

infantil, saúde, seguranças do trabalho, liberdade de associação e negociação coletiva a, discriminação, renumerações e outras. Assim, de forma sucinta esta é uma normal que certifica empresas com Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (Bezerra, 2016).

Algum dos requisitos que as empresas deverão ter para obter este certificado são a proibição do trabalho infantil; a proibição do trabalho forçado; garantir condições de segurança e saúde no trabalho, respeito pela liberdade de associação dos seus trabalhadores (ex-sindicatos); proibição de qualquer tipo de discriminação seja ela racial, classe social, religião, género, orientação sexual, classe social, idade, filiação política e outras; proibição de práticas disciplinares; aplicar e respeitar as leis que correspondem ao horário de trabalho; uma renumeração justa acima da média de cada país e uma definição do sistema de gestão.

Rótulos Sociais e Ecológicos

Hoje os consumidores procuram cada vez mais produtos sustentáveis, que cumpram normas ambientais e princípios éticos. Nesse sentido os rótulos sociais e ecológicos têm ganho cada vez maior importância e impacto do momento da compra.

Assim, esta nova exigência por parte dos consumidores, faz com que os produtos com rótulos que assegurem a nível social e ambiental são os mais consumidos.

Capítulo 4. Dimensão Interna e Externa da Responsabilidade Social

A responsabilidade social, tal como refere o Livro Verde (2001) deverá ser analisada a partir de duas grandes dimensões, uma externa e outra interna. A primeira tem a ver com um conjunto de ações e de responsabilidade que ultrapassam a área do interior da empresa e compreende o meio ambiente envolvente, a comunidade, os parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas e Organizações Não Governamentais; a segunda relaciona-se com a empresa/organização em si própria, envolvendo essencialmente trabalhadores e questões relacionadas com o capital humano, saúde, segurança no trabalho, incorporando também questões ambientais (Correia, 2013), e ambas são fundamentais o âmbito da responsabilidade social empresarial.

4.1. Dimensão Interna

Presentemente as empresas e o mercado laboral têm experimentado um conjunto de transformações decorrentes da crise económica que atravessamos nos últimos anos. Nesse sentido, não só as empresas têm procurado dar resposta á crise, como também quem faz parte dessas mesmas empresas.

Nesse sentido, um dos sectores fundamentais da empresa, os recursos humanos, tem sido desafiados pelas constantes mudanças e dificuldades que têm surgido no seio das empresas. Sendo os Recursos Humanos, o sector da empresa que maior influência tem sobre os trabalhadores de uma determinada empresa e de toda a organização interna, serão também estes que terão de partir com o fundamento de uma nova forma de organização e governança, a partir de práticas socialmente responsáveis, promovendo um ambiente propício e agradável de trabalho. Nesse sentido, e também devido às novas exigências e dificuldade, segundo Fontes (2011), “medidas como a aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, maior equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, igualdade de oportunidades (...)”, entre outros, deverão fazer parte de uma gestão de recursos humanos. Assim, a dimensão interna de uma empresa integra questões ligadas à gestão dos recursos humanos e à saúde e

segurança no trabalho, e são vários os autores que têm procurado entender um conjunto de indicadores e práticas a nível social, educacional, contratual e de saúde.

Para o meu trabalho tomei como ponto de partida, as práticas sociais indicadas na obra dos autores Santos, *et al* (2004). Portanto, a Responsabilidade Interna de uma empresa, prende-se essencialmente “questões de investimento de capital humano, na segurança e na gestão da mudança, enquanto as práticas ambientalmente responsáveis se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos, explorando no processo de produção. Estes aspetos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada”. (Livro Verde, 2001)

Segundo Santos, *et al* (2004), a nível social, as principais práticas internas a ter em conta são:

- A valorização do trabalho, na valorização profissional - acesso a programa de formação académica e/ou profissional;
- Segurança no trabalho - respetiva de emprego estável e duradouro;
- Apoio familiar - programa de apoio à família, gestão de tempo, instalações de apoio à criança;
- Trabalho flexível e saúde e bem-estar - prevenção de políticas na doença, estilos de vida saudável, aconselhamento, acompanhamento na doença, educação e assistencial.

Relativamente à gestão dos recursos humanos, que é uma outra dimensão interna essencial, sobretudo na forma de recrutamento, encontram-se os grandes desafios, segundo o Livro Verde (2011), que resulta da Comissão Europeia de 2011 em Bruxelas, consiste em hoje as empresas atraírem trabalhadores qualificados, e portanto seria essencial, apostar numa aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, melhor informação no interior das empresas, melhor equilíbrio entre a vida profissional e familiar com mais tempos livres, maior diversidade de recursos humanos, igualdade no que toca à renumeração, perspetiva de carreira para as mulheres e segurança no trabalho. Dentro de todos os desafios anteriores enunciados, penso que será essencial apostar em programas de formação e a práticas de recrutamento não discriminatórias, que acaba esta última por se relacionar com os direitos humanos e valores éticos, que qualquer empresa que adote uma RS deve respeitar, seja ela a nível étnico, de género ou de incapacidades físicas.

Será também essencial, segundo Santos *et al* (2004) que os trabalhadores quando integrados numa determinada empresa, estejam cientes dos objetivos da

empresa e dos objetivos que a mesma espera que o trabalhador atinja, sobretudo das práticas a adotar, tornando-os em “trabalhadores na estratégia do negócio como parceiros sociais, com poder de intervenção e de expressão das suas ideias relativamente àquilo que entendem dever ser a política laboral mais conveniente para a melhorar q performance da empresa” (Santos *et al.* 2004). Para tal os autores acima indicados, elaboraram um conjunto de medidas para o público interno de uma empresa, os seus trabalhadores, sendo estes essenciais para o sucesso de uma gestão socialmente responsável. Assim, algumas das medidas passaram pela valorização dos mesmos, estimulando-os a fazer parte da própria empresa, onde estes possam dar as suas ideias e sugestões, onde haja espaço para o reconhecimento e uma participação ativa dos colaboradores; também as formações e desenvolvimento pessoal e profissional; a promoção do equilíbrio trabalho/vida privada, praticando horários flexíveis, licenças especiais e outras; e por fim formas de apoios sociais disponibilizadas sejam elas através de pensões e assistência médica, mas também serviço de refeitório, ações no âmbito recreativo e cultural, sistema de apoio aos filhos de colaboradores e trabalhadores e formações de habilitações (Santos *et al.* 2004).

A par dos trabalhadores das empresas e das suas importantes medidas, também a nível interno é importante destacar a estratégia empresarial que é incorporada pelas distintas empresas. Para tal, uma vez mais, recorri, a Santos, *et al* (2004), que elaboram um conjunto de medidas exemplares que uma empresa socialmente responsável adota no seu quadro de gestão, seguindo princípios éticos e adotando uma governança cooperativa. Algumas das medidas que os autores exemplificam passam pela criação de um plano estratégico, sendo este incluído no plano estratégico das empresas, onde se elaboram questões relativas a uma sustentabilidade do negócio, clientes, serviços, ambiente e pessoas, estando de seguida estes envolvidos no desenvolvimento económico, social e cultural da comunidade, através de uma transparência e boa integração da empresa no espaço territorial (Santos *et al.* 2004).

Passando à criação do plano estratégico é fundamental que se definam e os objetivos no plano de responsabilidade social, definindo-os com clareza e concretamente, acompanhados por um processo de avaliação constantes do desempenho dos planos e objetivos a todos os níveis da empresa. Após a implementação dos planos de responsabilidade social, segue-se a importância de garantir que as empresas adotem uma gestão também ela de responsabilidade social, tal como nos indica Santos (2004), e

para tal é necessário que se adota uma gestão integrada¹¹, e a criação de departamentos autónomos “para a operacionalização das políticas de responsabilidade empresarial” (Santos *et al.* 2004). A nível interno é também fulcral que a gestão, e mais propriamente os valores impregues pela empresa seja reconhecido pelos seus trabalhadores, sendo que estes deverão também trabalhar no sentido dos objetivos de responsabilidade social da empresa. Para tal é necessário que exista “diversas ações de comunicação interna junto de todos os colaboradores” Santos *et al* (2004) para que todos trabalhem no mesmo sentido, garantindo o sucesso de uma gestão integrada, uma contínua avaliação do desempenho do clima organizacional, de forma a perceber se os valores e objetivos foram integrados na cultura da própria empresa, e por fim a existência de “*códigos de conduta*” que permita que os colaboradores, parceiros, fornecedores e os clientes possam também se envolver nesses processos, havendo uma revisão periódica da mesma (Santos *et al.* 2004).

Gestão de Pessoas

Como é passível de analisar ao longo dos últimos anos, sobretudo a partir dos anos 90, com o surgimento de novas dinâmicas empresariais, da própria globalização, e de novas preocupações sociais no seio da gestão, também os recursos humanos sofreram alterações, mudanças estas que tiveram início na década de 1970 e 1980 onde começam a surgir trabalhos e o despertar de um interesse novo naquilo que a hoje se designa de gestão de pessoas (Gomes, 2009). Assim, as mudanças ocorridas no seio das organizações, mudanças essas nos modelos de gestão tradicionais, deixaram de ser capazes de dar novas respostas às transformações ocorridas no meio económico e político, dando origem mais recentemente a um novo modelo de gestão de pessoas “baseado em competências e pautado pela necessidade de a empresa manter competitividade no mercado (...) exige a utilização de novas ferramentas na gestão dos recursos humanos” (Fischer *in* Gomes, 2009).

Pode entender-se como modelo de gestão de pessoas “a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão” (Fischer *in* Gomes, 2009). Portanto, a gestão de pessoas, ainda

¹¹ “Transversalmente se articule os diversos departamentos e a redistribuição das funções internas relacionadas com a responsabilidade empresarial” (Santos *et al.* 2004).

que possa ser confundida com o trabalho dos recursos humanos, é uma área da empresa em específico, que trata da contratação, treinamento, avaliação, renumeração e um bom ambiente de trabalho (Gomes, 2009). Estes novos modelos de gestão vieram assim apoiar, reforçar e a meu ver a complementar o trabalho dos recursos humanos, sobretudo quando o departamento dos recursos humanos e o departamento de gestão de pessoas estão articulados, pois entre si irão complementar-se, utilizar diversas ferramentas de gestão, na procura de melhores resultados no seio das organizações. Também, hoje este departamento de gestão de pessoas é já visto de uma outra forma, com maior peso no seio das organizações, agindo este de forma sistémica e alinhadas com as estratégias empresariais, criando um sistema integrado e promovendo um equilíbrio interno dinâmico entre os indivíduos e os grupos que a integram (Le Gall *in* Gomes, 2009).

Por último, é preciso reforçar que estando o departamento de gestão de pessoas envolvido com os recursos humanos de uma empresa, e com as próprias estratégias empresariais da mesma, também está inevitavelmente próximo da RS, porque esta não apenas desenvolve ações socialmente responsáveis, como também implementa novos modelos de gestão de pessoas, como forma de envolvimento com a política e gestão interna da empresa. Assim, o papel conjunto de ambos, passa por o departamento de gestão de pessoas desenvolver “programas e atividades que tenham por base a responsabilidade social para com o público interno” (Gomes, 2009).

Práticas Sociais Internas

Além destes instrumentos, também um conjunto de práticas deverão ser implementadas internamente no meio empresarial. Para a valorização profissional será importante adotar programas de formação académica e profissionais correspondentes á necessidade dos seus trabalhadores, podendo alargar também estas formações á comunidade envolvente; para a segurança no trabalho implementar uma política de emprego estável e duradouro, sendo esta uma das grandes crises que o sistema laboral Português está atravessar atualmente; no apoio à família dos trabalhadores, deverá assumir-se a programas específicos como a gestão de tempo de trabalho, soluções flexíveis quando ao seu trabalho, sobretudo flexibilidade nos horários; e por último no que diz respeito à saúde e bem-estar é importante a empresa divulgar políticas de prevenção da doença, estilos de vida saudáveis e aconselhamento médico (Fontes,

2011). Além das práticas sociais, é também importante tornar o empregador parte da empresa e dos seus objetivos, através da implementação de jornadas anuais, um espaço de debate entre os trabalhadores e as chefias, tornando também o trabalhador parte integrante da mudança.

Gestão de valores

Na perspectiva de autores como Dolan e Garcia (2006), os valores orientam e influenciam os nossos comportamentos diários, e nesse sentido, os autores consideram que os valores dos dirigentes das empresas, são o “esqueleto” de uma empresa, sendo estes orientadores das práticas empresariais. Neste sentido, a pessoa que estará a frente de uma empresa, será aquela que dará o corpo á gestão da empresa, a partir dos seus valores, condicionando a conduta da mesma. Segundo Raich e Dolan (2008) “o trabalho de um líder é impor à organização uma ação alinhada com a estratégia e com os seus valores básicos, concebendo uma cultura de criação de valor que orienta os colaboradores nas suas atividades diárias, em todos os níveis e em todas as funções” (Gonçaves, 2012).

Assim, a gestão de valores, é algo fulcral no seio de cada empresa, pois a forma como se gerem os valores e princípios éticos, e para que ambos estejam em harmonia e consonância, é essencial que haja um processo de “mudança integral do sistema” (Gonçalves *in* Barrett, 2011). Este processo de mudança ocorre quando começa por uma mudança da consciência individual, por exemplo do chefe, e termina nas alterações nas ações e comportamentos do grupo, sendo que este defende que apenas as pessoas se transformam e nunca as organizações. Neste sentido, ao analisar os valores e princípios de responsabilidade social, é fundamental perceber quem está á frente da empresa, os seus princípios, e se estes estão inscritos no quadro ético da própria empresa, tornando as pessoas que integram os quadros principais, as personagens fulcrais da conduta da empresa.

Portanto, a gestão de valores, na perspectiva de Dolan e Garcia (2006), a gestão de valores pode ser observada nos “*valores económicos*”, a partir das atividades de contabilidade, planeamento e qualidade; “*nos valores éticos-sociais*”, que tem haver como as empresas convivem e se comportam com os outros; e por fim “*os valores emocionais*”, que tem a ver com a felicidade e realização pessoal de cada indivíduo.

Por último, é fundamental destacar que para que esta mudança obtenha sucesso, ao olhar de Gonçalves (2012), os valores éticos e de gestão tem de fazer parte do todo

da empresa, estando presente em todos os sistemas, processo, momentos de conduta e decisão interna e externa, devendo, este estar “*no ADN, da cultura organizacional*”.

4.2.Dimensão Externa

Por último temos a dimensão externa, que ultrapassa barreira da empresa internamente, e envolve-se com todo o meio envolvente externo, deste a comunidade onde labora, como com todos os seus *Stakeholders*. Portanto, esta dimensão acaba por contar com um leque mais alargado de questões que são essenciais e que uma empresa socialmente responsável terá de ter integrando questões ligadas à prestação de serviço e de solidariedade com as comunidades locais, aplicando princípios de transparência e proximidade com os seus parceiros, comerciais, fornecedores e consumidores, e por último, o respeito pelos Direitos Humanos e preocupações ambientais.

Primeiramente as comunidades locais são um ponto fulcral de uma empresa socialmente responsável no seu nível externo, estando a empresa incluída num determinado espaço físico, que conta com uma população e que nesse sentido, a empresa tem um papel de responsabilidade social sobre essas mesmas, sejam elas em manter a comunidade limpa, de prestação de serviços, e um alicerce importante de recrutamento de pessoas dessa área de habitação: “O desenvolvimento sustentável é o processo de mudança social e elevação das oportunidades da sociedade, compatibilizando, no tempo e no espaço, o crescimento e a eficiência económica, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo de um claro compromisso com o futuro e a solidariedade entre gerações” (Buarque *in* Montagna 2015).

A interação e integração da empresa com a comunidade envolvente, é segundo autores como Fontes (2011) um fator fulcral e essencial para o crescimento quer da empresa, quer para o crescimento da sociedade, onde procura “gerar benefícios em termos de salubridade, estabilidade e prosperidade no meio em que está inserida” (Fontes, 2011).

A nível dos parceiros comerciais e fornecedores, há inevitavelmente uma maior preocupação de estabelecer melhor e maior relação entre os *Stakeholders*. Os parceiros com quem a empresa interage fazem parte parceiros comerciais, fornecedores, consumidores e as organizações (ONG), no qual com ambos os parceiros, a empresa deve procurar uma relação “dinâmica que permita garantir uma vantagem competitiva

na criação de valor, bem como na aceitação e integração na comunidade envolvente” (Fontes, 2011).

Além da comunidade e dos parceiros comerciais, também os Direitos Humanos, são uma peça fundamental da RS, sobretudo a nível empresarial, tal como afirma John Ruggie (2009), ao apresentar o relatório ao Conselho dos Direitos Humanos das Nações Unidas “Os direitos humanos correm mais risco em tempo de crise e as crises económicas representam um risco especial para os direitos humanos”, e nesse sentido, as empresas carregam o papel de salvaguardar esses direitos: “A questão das empresas e dos direitos humanos é cada vez mais importante, porque os progressos neste domínio contribuem diretamente para a transição, que todos desejamos, para um crescimento económico mais inclusivo e sustentável”.

Tal como no ponto relativo à dimensão interna, também na dimensão externa tomei como ponto de partida, as práticas sociais indicadas na obra dos autores Santos *et al* (2006). Segundo Santos *et al* (2004), os indicadores de práticas sociais de uma dimensão social externa, passam por:

- Desenvolvimento financeiro - desenvolvimento de instituições financeiras locais para o desenvolvimento da mesma;
- Desenvolvimento económico - aluguer e compra de serviços, investimentos, marketing e distribuição de produtos e serviços em comunidades com fraco rendimento e desenvolvimento;
- Parcerias - organizações sem fins lucrativos, trabalho voluntário, formações, formação profissional, envolvimento global e franchising minoritários. Para esta dimensão é essencial que a empresa, ao definir as suas práticas e intervenções, bem como as suas prioridades, faça um levantamento informacional concreto e bem realizado, sobre as verdadeiras necessidades da comunidade.

Para tal, será necessário segundo Santos *et al* (2004)., “um programa coerente de envolvimento comunitário que permita detetar não só as dimensões conjunturais, mas igualmente dimensões estruturais que não se resolvem unicamente com o aumento pontual do emprego ou dos rendimentos das famílias”. A par disso, os autores, chamam também atenção para o papel que as instituições públicas terão de ter, bem como os critérios utilizados para a sua aplicação, para serem então vistos pelas comunidades como parceiro socialmente responsável (Santos *et al*. 2004).

Alicerce à componente social, a dimensão económica, de qualquer empresa é crucial na continuação da mesma, apenas esta é gerida de forma responsável, em que o capital económico não será o bem maior: “que alterações internas temos que introduzir de modo a garantir que somos socialmente responsáveis e que podemos conseguir uma sustentabilidade para a nossa organização e para o ambiente que nos rodeia?” (Santos *et al*: 2004). São vários os exemplos práticos inovadores a nível externo que os autores nos demonstram, quer a nível dos seus parceiros (Microsoft ou GlaxoSmithKlin, USA “African Malaria Partnership”), quer a nível do desenvolvimento comunitário (American Express “Community Business Card ou S.C. Johnson), também a nível da educação/cultura e desenvolvimento pessoas (Fundação BC ou Grupo Accor “Programa de formação profissional para jovens desqualificados e desempregados de longa duração”), e por último a nível da inserção social (Microboard Processing Inc, ou BP Portugal “Poptraleo Entertainment”).

Práticas sociais externas

Um conjunto de práticas podem ser postas em prática para o desenvolvimento de uma responsabilidade social externa:

- No que diz respeito a um apoio financeiro poderá implementar-se apoio a instituições que apoiam o desenvolvimento da comunidade;
- No desenvolvimento económico e no do desenvolvimento da comunidade envolvente pode contar-se com o aluguer e compra de serviços, investimentos financeiros, marketing e distribuição de produtos e serviços como forma de promover também o desenvolvimento de sectores de atividade da comunidade envolvente, e diminuir a taxa de desemprego da comunidade;
- Promoção da formação dos grupos mais excluídos da sociedade, nomeadamente nas áreas das tecnologias digitais; e por último o estabelecimento de operações de franchising minoritário, que ajuda o desenvolvimento das comunidades mais excluídas e proporciona a criação de emprego.

Posto isto, podemos perceber que a par dos Stakeholders, a comunidade em si, é uma das dimensões de maior peso na RS externa, uma vez que a interação da empresa com a comunidade onde está envolvida é um fator importante, quer a nível de benefícios para a empresa, tais como uma boa relação, estabilidade e cooperação, e também um fator importante para a própria comunidade. A participação da empresa na comunidade,

“pode realizar-se através de várias ações, tais como a formação, o apoio a causas da comunidade local, o recrutamento de pessoas vítima de exclusão social, a criação de estruturas que melhorem as condições da família dos trabalhadores e o patrocínio de eventos culturais e desportivos” (Bezerra, 2016).

A importância das parcerias e *Stakeholders*

Os *Stakeholders*, tal como autores os indicam, são uma parte das empresas, e para outros, parceiros da organização, não podendo falar da organização no todo, sem destacar o papel fundamental dos mesmos. Uma empresa é dotada no seu conjunto, por um sistema que reúne um leque abrangente de *Stakeholders*, podendo estes dividir-se, à luz de Chiavenato&Sapiro (2010), em *Stakeholders* do mercado, no qual estão integrados os acionistas, investidores e fontes externas de capital; dos *Stakeholders* no mercado do Produto/Serviço, que integra os clientes e os canais de distribuição; os *Stakeholders* no mercado de fornecedores, que integra os fornecedores de matérias-primas, de tecnologias e dos serviços; os *Stakeholders* externos, que integra as agências reguladoras, os sindicatos, os órgãos governamentais, a sociedade, comunidade e mídia.

Capítulo 5. Responsabilidade social nas PME

5.1. Importância das PME em território Nacional

Em Portugal o tecido empresarial é marcado em predominância por PME empresas, segundo dados estatísticos analisados a partir do INE¹² e do Pordata¹³. Primeiramente as empresas, no que diz respeito à sua dimensão, são analisadas de acordo com o volume de trabalhadores nela estão empregues, o seu volume de capital, e que acabam por diferir em *micro empresas*, *pequenas empresas*, *médias empresas* e *grandes empresas*. As PME, é uma sigla que pretende abranger as empresas mercantis (comercial), industriais ou com um número reduzido de trabalhadores e que regista rendimentos moderados. Em Portugal considera-se microempresas quando estas têm entre 1 e 10 empregados, pequenas empresas quando estas têm entre 11 e 50 empregados, e até 250 funcionários quando se tratam de médias empresas, ainda que estes números possam variar.

É a partir desta definição que pude constatar que no ano de 2010 as PME em Portugal representam 96,6 das empresas, marcando o seu território na economia nacional. A par disso é também possível de verificar, através dos dados Pordata, que desde 2004, o aparecimento das médias e microempresas têm tido um aumento positivo, podendo já em 2016 contar no total com 1.213.107.

Além dos números existentes importante analisar um outro dado complementar, que aponta para uma evolução do setor empresarial Português, sobretudo quando falamos nas pequenas e médias empresas. Isto, porque de acordo com o relatório do INE (2016), são as pequenas e medias empresas que dominam o volume de negócio em Portugal, que comparativamente às grandes empresas responsáveis por 41,5% do volume, as PME apresentam 42,7%. Portanto, é passível de compreender que as PME têm em Portugal um destaque e contribuição fundamental, pela criação de novos postos de trabalho, pelo desenvolvimento que estas têm tido na área do empreendedorismo e de competitividade, maior flexibilidade à estrutura industrial que provem dinamismo na economia (Bezerra, 2016).

Nesse sentido é importante refletir sobre as PME, porque são elas que acrescentam maior valor económico na sociedade portuguesa e perceber de que forma é

¹² Instituto Nacional de Estatística

¹³ Base de estatísticas certificadas sobre Portugal, os seus municípios e da Europa.

que também estas poderão ultrapassar as grandes dificuldades económicas, num mercado competitivo, e as vantagens que podem tirar partido com as práticas socialmente responsáveis, com a finalidade de superar a crise económica que o país apresenta. Isto, porque a RSE poderá contribuir positivamente com o sucesso da empresa a longo prazo, mesmo com todas as dificuldades e barreiras que se possam apresentar.

5.2. A Responsabilidade Social e as PME

Após uma abordagem teórica, do conceito de RS, é importante refletir sobre a dimensão empresarial em que esta prática está exposta, sendo que no capítulo do desenvolvimento da prática a nível nacional, constatamos que serão políticas, mais presentes, ou de maior conhecimento, por parte das empresas multinacionais. E ainda que estas novas práticas sejam na sua maioria implementadas em multinacionais, é também necessário que as pequenas e médias empresas, comecem a trabalhar e a investir nestas novas formas de gestão, sobretudo num país em que o seu tecido empresarial é de grande parte dessas empresas. Devido às grandes transformações no tecido económico, quer do país, quer da própria UE, são novas exigências que o mercado apresenta, novas expectativas dos clientes e dos parceiros de negócio, tomando a questão da RSE uma forte característica de concorrência, e nesse sentido também as PME deverão conseguir acompanhar.

Contudo, o que é passível de refletir sobre esta questão é que este “recente” movimento empresarial social, está muito associado a grandes empresas, multinacionais, e na grande maioria das vezes por serem empresas com mais recursos económicos e com outro tipo de recursos, como o da imagem e comunicação, para “explorar e implementar de forma consistente as práticas de responsabilidade social” (Santos *et al.* 2006). Um dos recursos mais importantes que estas grandes empresas, muitas vezes multinacionais, têm, comparativamente às pequenas e médias empresas, a par da questão dos recursos, é o poder da imagem e do marketing, sobretudo o poder que estas têm sobre os *media*, procedendo à realização de relatórios que são divulgados, e que as PME não têm facilidade – “ Decorrem de uma relação de tensão exercida por uma completa malha de forças, de interesses e de convicções, onde a afirmação de um espírito empresarial responsável se articula com um, não menos influente, conjunto de pressões exercidas a nível global” (Santos *et al.* 2006). A par disso, existe também

segundo alguns autores um leque muito pequeno de análise e de estudos realizados na aplicação da RS em empresas de pequena e média dimensão, deixando, portanto, de ser uma prática analisada, estudada e refletida, mas em grandes empresas multinacionais

Segundo os autores anteriormente citados, as PME, tem neste momento um grande desafio é diferente das grandes empresas, que passa por tornar a prática de RS algo mais estruturado do que se apresenta de momento nestas empresas. Portanto, por uma questão de falta de dinheiro, tempo e recursos, a RS, nestas empresas na sua gestão surge de forma implícita e não estruturada. Assim, neste momento, o principal enfoque “está orientado para a adoção de medidas simples, baratas, e, normalmente, com resultados concretos”, onde se empregue os recursos disponíveis, por menores que eles possam ser. (Santos *et al.* 2006).

Ainda que com todas as dificuldades, e, implicações a nível de recursos, para pôr em acção, práticas de RS, a maioria das PME, segundo Observatório das PME, de diferentes formas e níveis, as empresas reconhecem que existe uma responsabilidade para com os seus trabalhadores, e o seu bem-estar, para com a comunidade e o ambiente (Santos *et al.* 2006). No entanto, esta preocupação e práticas neste sentido são informais e não fazem parte do plano formal de RS das empresas.

Alguns dados, dos autores indicados anteriormente, são importantes de refletir e citar, sobretudo porque estes demonstram, que maioritariamente as práticas de RS, das PME, são orientadas a nível interno, e nível externo, elas são iniciativas para com a comunidades e maioritariamente ocasionais e informais, centrando em atividades desportivas, seguindo-se depois pelas culturais e atividades relacionadas com a saúde e o bem-estar (Observatório das PME Europeias, 2004) (Santos *et al.* 2006). Sendo por ultimo importante refletir, que também a implementação de práticas socialmente responsáveis dependerá da “característica psicológicas do sócio-gerente” (Correia, 2013), isto porque estamos a falar de empresas de pequena e média dimensão, que é o próprio gerente que muitas vezes controla e gere a empresa, desde a utilização dos recursos, a todas as decisões, e, portanto, a implementação ou não destas práticas sociais, dependerá da preferência pessoal do próprio gestor. E, portanto, ao estudar e analisar a implementação de praticas socialmente responsáveis em micro e pequenas médias empresas, deverá começar-se por analisar o “topo da empresa”, ou seja, os gestores, porque a “gestão de topo e/ou dos proprietários afeta o envolvimento da empresa” (Correia, 2013). A par disso, há também uma enorme dificuldade que se sustenta, passa pela pouca familiarização relativa à importância das práticas sustentáveis e socialmente

responsáveis, também pelo atraso da chegada da própria temática de Responsabilidade Social a Portugal em relação à maior parte dos países industrializados (Bezerra, 2016). E, portanto, no interior da empresa, por diversos fatores, denota-se alguma dificuldade na sua implementação, que passará pela falta de recursos, mas também de outros fator enumerados até então, que de forma sucinta passo novamente a citar: “pouco entendimento do tema por parte dos empreendedores, existência de melhoria mais urgente nas empresas como nas áreas de marketing, logística, produtos, poucas iniciativas para apoiar a Responsabilidade Social em PME, e outras (Bezerra, 2016).

5.3. Motivações à implementação das práticas na realidade das PME

Mesmo com todas as dificuldade e obstáculos que as PME possam enfrentar na aplicação de práticas socialmente responsáveis, sejam elas por questões económicas, ou de tempo, é importante compreender nesta fase, que por mais pequenas que essas práticas possam ser, elas têm resultados, mantêm a empresa viva e competitiva, num mercado que requer cada vez mais a diferença.

Assim, após a leitura de estudos realizados por outros autores, é passível de compreender que as PME que apoiam a comunidade local serão mais bem-sucedidas, porque haverá da parte da mesma um reconhecimento, quer por parte da comunidade em si, como também pelos fornecedores, clientes e outras entidades. E nesta dimensão externa da RS, o autor Jenkins (2004), refere que há um encontro entre as PME e a grandes empresas, porque ambas deverão de ter um cumprimento para com a comunidade onde esta está envolvida, seja ela um cumprimento social, quer ambiental, e que deverá ir além das obrigações legais (Correia, 2013).

A par desta dimensão externa, deverá também de haver um trabalho contínuo e cuidado com toda a envolvente interna da empresa, que deverá passar pelos seus trabalhadores, indo uma vez mais além das obrigações legais, de o pagamento de um salário justo e de um seguro de saúde e acidente de trabalho, mas sim a criação de um espaço agradável, onde os trabalhadores gostem de estar e onde todos trabalhem para o mesmo objetivo, sendo este bem claro e definido. Estas dimensões testadas e analisadas pelos diversos autores da área, serão posteriormente analisados nas duas empresas em estudo.

Com o trabalhado de todas estas dimensões possíveis na realidade das PME, as empresas irão conquistar melhor fidelização dos consumidores através do aumento de uma imagem, novas relações e mais coesas com a comunidade e todos os seus Stakeholders, o aumento da motivação e consequentemente da produtividade/satisfação dos seus trabalhadores (Correia, 2013). Portanto, podemos constatar, tal como Correia (2013), a existência de três benefícios: comerciais, comunicação e financeiros. O primeiro diz respeito à “obtenção de novos clientes, fidelização dos clientes já existentes, novas oportunidades de expansão e criação de vantagens competitivas; o segundo que diz respeito quer a uma comunicação saudável com toda a comunidade, desde a população, aos fornecedores e aos clientes, mas sobretudo a uma comunicação ligada à imagem e à reputação que é fundamental, e onde poderá haver maior dificuldade por parte das PME, conseguindo com esta “oportunidades que a empresa poderá conseguir em termos de parceiros comerciais e poderes públicos em geral” (Correia, 2013); por último a dimensão financeira, em que esta se irá centrar “no melhor controlo de riscos financeiros, como a identificação das atitudes dos consumidores, bem como a escolha da rede de fornecedores e a redução de custos através da económica de materiais e energia” (Correia, 2013).

Também o Governo Português, está cada vez mais familiarizado com o conceito de Responsabilidade Social, refere o papel importante das PME nesta “nova” realidade empresarial. Neste sentido o *site*¹⁴ do Governo de Portugal propõem algumas medidas, visando a necessidade de implementar soluções que promovam a intervenção das PME no contexto de Responsabilidade Social, sendo algumas delas (Bezerra, 2016):

- A criação e desenvolvimento de produtos sustentáveis e amigos do ambiente;
- Melhoria do conceito de Responsabilidade Social no seio das grandes empresas, expandido posteriormente para os seus fornecedores, alastrando-se depois aos pequenos negócios e assim consecutivamente;
- Promoção de medidas criadas pelo Estado para fomentar a implementação de medidas socialmente responsáveis;
- Qualificação de fornecedores no que diz respeito às normas sociais e ambientais; preservação do meio ambiente, a partir de medidas de proteção dos recursos naturais;

¹⁴ Página oficial do Governo Português: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21>

- Comunicação transparente seja a nível interno e externo dos resultados, por exemplo através dos balanços sociais e dos relatórios;
- Consciencialização dos funcionários enquanto as práticas sócio ambientais; formação dos seus colaboradores; apoiar iniciativas de voluntariado;
- Estreitamento de relações com a comunidade e poderes políticos.

5.4. Estudos de RS em PME

Ainda que, como referido anteriormente, hajam poucos estudos e análises realizadas ao contexto de práticas de RS em PME, constatei a existência de alguns estudos, que a meu ver algumas das conclusões deverão estar explícitas no presente trabalho, porque serão posteriormente analisadas num segundo momento, junto das empresas que farão parte deste estudo.

Começando pelo primeiro estudo da Comissão das Comunidades Europeias “Observatório das PME COM (2002), onde contou com análise de cerca de 7662 PME na UE, pode concluir que:

- As práticas de RS nas PME existem, mas sem estruturação e ocasionais, não estando por isso relacionadas com a estratégia de negócios;
- Existe uma componente de idade da empresa importante, pois constata-se que quando mais “antiga” for a empresa, regista-se maior envolvimento da PME na adoção de práticas socialmente responsáveis;
- A maioria das empresas constata que o grande fator na não adoção de práticas socialmente responsáveis, ou a existência desta de forma ocasional, advém de falta de recursos económicos, falta de tempo, não esperando quaisquer benefícios da sua adoção

Em segundo tempo um projeto que se intitula de “Ser Responsável” (2006) que tinha como objetivo promover a implementação de práticas de RS em PME, onde realizou um conjunto de inquéritos e entrevistas focalizadas em distintos representantes de PME. Algumas das conclusões a reter no estudo é que:

- O conceito de RSE não está bem definido e isso demonstra-se na própria ideia que os empresários têm do mesmo, olhando para este como sendo vago;

- Ainda que analisada pelos representantes das empresas como uma vantagem na adoção de práticas socialmente responsáveis, há uma desvantagem de recursos económicos que supera;
- Definem-se como socialmente responsáveis, no sentido que oferecem formação profissional aos seus trabalhadores, implementam medidas de proteção a nível da saúde, segurança e higiene do trabalhador, afirmam não existir desigualdade de oportunidades, de discriminação, portanto, tudo aquilo que a partida será um cumprimento legal. Em contrapartida o estudo reflete que não oferecem apoio social aos seus trabalhadores e/ou familiares, as empresas detém maioritariamente trabalhadores de um ou do outro sexo e não tem contrato trabalhadores imigrantes e/ou portadores de deficiência física ou mental.
- Por último as PME inquiridas constataram que existia uma boa relação com a comunidade em que a mesma está envolvida, mas a participação da empresa na mesma é pouco visível, sendo o apoio financeiro as associações locais, o mais frequente.

5.5. Batalhas do futuro

Por último, alguns autores, tal como (Santos, 2006), têm apontado para algumas “*Batalhas de Futuro*”, e que será importante de refletir, sobretudo no âmbito das PME, numa última abordagem ao conceito de Responsabilidade Social. Com isto, a autora traça um panorama até 2020 (Santos *et al.* 2006) onde traçam duas grandes incertezas. A primeira incerteza está ligada a duas grandes tendências que o país está a enfrentar, mais mercado, ou mais social, e, portanto, uma sociedade mais virada uma maior aproximação aos sistemas neoliberais, de inspiração norte-americana, uma aproximação ao modelo de modernização do modelo social europeus, com aproximação as praticas mais modernizadores dos países nórdicos”; a segunda incerteza, passa por uma adoção voluntaria das PME e Empresas no geral, as práticas socialmente responsáveis, ou uma ausência por parte das empresas, em adotar práticas socialmente responsáveis.

Também Oliveira (2007), na sua obra “*Empresa na Sociedade*”, reflete sobre um conjunto de obstáculos que as PME possam ter, pela falta de conhecimento, tecnologia e investimentos; poucas iniciativas no apoio á implementação e práticas de RS; dificuldade a nível de preço, produto e mercado, uma vez que estas subsistem pelo preço dos seus produtos; e dificuldade em saber como e o que implementar.

Contudo, ao autor refere “os dois arcabouços analíticos para buscar o melhoramento socioambiental das PME” (Oliveira, 2007), que seria aumentar os consumidores socialmente responsáveis, havendo maior procura para este tipo de mercado, e em segundo, relacionado com o fluxo global crescente dos capitais, abrangendo as práticas de RSC às grandes empresas, para então depois abranger aos seus fornecedores, sendo estes um leque de diversas PME.

Capítulo 6. Metodologia

Neste capítulo irá ser apresentado qual a natureza teórico-metodológica do projeto de dissertação, nomeadamente as diferentes fases do mesmo, quais os instrumentos utilizados pelo investigador e todo o restante processo de construção da pesquisa. A seleção das técnicas de recolha e análise selecionados passou essencialmente por aqueles que me pareceram mais ajustados ao mesmo “tantos os métodos quantos técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e que se queira confirmar” (Marconi *et al*: 2002).

6.1. Definição dos objetivos

Após a definição da problemática em estudo, foi por nós elaborado um conjunto de questões a querer retirar após a realização das entrevistas e no tratamento das mesmas. Assim, estas questões guiaram-me durante a investigação empírica, nomeadamente no guião da entrevista, uma vez que todas as questões passaram pela obtenção de uma resposta a estes objetivos.

Posto isto, as questões que procurei com a investigação empírica passaram por:

- Quais os fatores que condicionam as empresas em estudo na adoção de prática socialmente responsáveis?
 - Condicionantes
 - Fatores inibidores
- Qual o conhecimento que as empresas têm, relativamente à prática e a uma política de gestão socialmente responsável?
 - Conhecimento na prática de responsabilidade social
 - Conhecimento do conceito de responsabilidade Social
 - Que discursos adotam
- Quais as práticas que as empresas desenvolvem a nível interno?
 - Objetivos internos da empresa
 - Políticas de responsabilidade social
 - Cultura Organizacional

- Gestão de Valores internos
- Quais as práticas que as empresas desenvolvem a nível externo?
 - Relação com *Stakeholders*
 - Relação com a comunidade envolvente

Ainda que a população em estudo seja muito reduzida, uma vez que contei com apenas duas empresas, este é um pequeno estudo da importância que a PME tem em Portugal, a par da dificuldade que as mesmas têm em implementar estas práticas de gestão responsável e social. Nesse sentido, lanço já a ideia de que seria importante haver mais estudos, investigações e mesmo estudos de caso, lançando um desafio também às PME em implementar práticas socialmente responsáveis.

6.2. Metodologia adotada

O tipo de pesquisa selecionado foi de carácter qualitativo e indutivo. Como me foi possível de verificar anteriormente a RS é um tema abordado por diferentes autores, diferentes escolas, e com eles diferentes perspetivas, nas diversas áreas. Posto isso, optei por realizar uma abordagem dedutiva, no qual parti de um corpo de conhecimento, que de certa forma, suporta a seleção de determinados conceitos, encontrada na problemática teórica e, conseqüentemente, das suas dimensões e possíveis análises que servem como suporte para a apreensão do fenómeno estudado (Baptista e Sousa, 2014). Nesse sentido, comecei por realizar a exploração teórica e bibliográfica, onde “envolve a abertura de horizontes e a apresentação de diretrizes fundamentais, que podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento” (Oliveira, 2010), que terá como objetivo a elaboração de um conjunto de literatura e de trabalhos de investigação já realizados na área. Após este primeiro momento de exploração, passar-se-á à construção de um quadro teórico de referência, que me irá guiar ao longo de todo o projeto. Contudo é de referir que a pesquisa bibliográfica prolongou-se ao longo de todo o projeto de dissertação, com o objetivo de acompanhar e também de complementar o estado de arte da problemática em estudo.

Por último, num outro momento, procedi á uma pratica de investigação onde houve uma maior “comunicação do pesquisador com o campo e os seus membros como parte explícita da produção de conhecimento” (Flick *in* Gomes: 2009), pondo em prática um conjunto de novos instrumentos de análise.

Primeiramente, junto do meu objeto de estudo, foquei-me na análise dos *sites* onde se constata que ambas as empresas de definiam nos seus discursos como socialmente responsáveis. Na análise documental das suas páginas oficiais, tive como objetivo primeiramente perceber como é que as mesmas se pretendem perspetivar ao público enquanto socialmente responsáveis, para depois perceber se a forma como se auto intitulam de socialmente responsáveis, será na realidade o que se sucede nas práticas internas das empresas e nos seus objetivos.

Para tal, seguiu-se de uma outra técnica, já esta mais estruturada, sendo ela a entrevista semiestruturada, “com uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento” (Laville *et al.* 1999). Com estas entrevistas, procuro compreender a presença e existência ou não de práticas de gestão socialmente responsáveis nos objetivos das empresas, e que tipo de discurso adotam em relação a esta prática de gestão. Além destas questões será também importante ao longo da entrevista, perceber se as chefias das empresas compreendem a realidade de uma gestão socialmente responsável e de que forma a própria empresa pode retirar vantagens na sua adoção, seja na cultura organização, seja a nível económico.

6.3. Caracterização do objeto de estudo

Assim como qualquer investigação de carácter empírico pressupõem a existência de uma recolha de dados e de uma respetiva amostra representativa: “conjunto total de casos sobre os quais se pretende retirar conclusões sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill e Hill, 2012).

Portanto, o meu objeto de estudo é composto pela análise de duas empresas, situadas na região Norte e Centro do País, mais propriamente Famalicão e Aveiro. Ambas as empresas terão sido seleccionais por conveniência, uma vez que pude contar com um familiar que trabalho no ramo empresarial, e que através dos seus contactos, me possibilitou a realização futuras entrevista.

É importante referir que ambas as empresas serão alvo de anonimato, não referindo os seus nomes verdadeiros e dos seus respetivos CEO, por escolha do próprio investigador; a par disso será também importante referir que ambas as empresas são de setores distintos e também de dimensões distintas, o que será fundamental na coleta, tratamento e conclusão dos dados, tendo como única semelhança, serem PME Portuguesas.

Mobiliário Centenário

A empresa Mobiliário Centenários, de nome fictício, será uma das que irá fazer parte do estudo de caso da presente dissertação, no qual irei realizar uma entrevista ao CEO, relativamente aos seus discursos e práticas implementadas de Responsabilidade Social.

Esta é uma empresa que fora criada em 1992, e desde o seu princípio fora estruturada estruturada e pensada para a produção e venda de mobiliário e de sofás, sua marca de referência, que além de sofisticado e de qualidade, pretende que este seja também acessível a uma maior margem da população e de produto Português, onde com esta procura uma relação próxima com os *Stakeholders*, sendo eles próprios o comando da produção do mobiliário e dos sofás, os artesões.

É nesse sentido, que a empresa não procura apenas o lucro, como também procura o desenvolvimento da produção Portuguesa, iniciando a sua produção em 1997, criando novos postos de trabalho à população residente em Paredes, numa das suas primeiras maiores fábricas de produção. O seu desenvolvimento enquanto marca e empresa fora se expandido por outras áreas, implementando estratégias de marketing e de design, criando assim mais postos de trabalho. Progressivamente em 2011 a empresa

tivera um novo crescimento, com o seu novo parque fabril, o qual era composto de instalações com 5.000 m² de área construída.

Atualmente a empresa possui uma linha com mais de 200 modelos de vários tipos de mobiliários, e que estes mesmos podem ser personalizados pelo próprio cliente, dando ao mesmo tempo a possibilidade de criar um mobiliário ao seu gosto.

Os valores assentes definidos enquanto estratégia da empresa, assenta segundo o *site* em quatro grandes conceitos: visão, missão, negócio e valores. Primeiramente esta empresa, além de uma marca e empresa nacional, com produção nacional e própria, tem procurado investir no seu reconhecimento enquanto marca, sobretudo relativamente aos seus produtos de materiais portugueses e pela acessibilidade que estes apresentam como forma de chegar a uma grande camada populacional. Relativamente á sua missão está reflete-se em “*otimizar, produzir e distribuir artigos de qualidade e conforto a preços competitivo*”, estabelecendo sempre uma ligação próxima com todos os seus *Stakeholders* (clientes, colaboradores e fornecedores); e por último assente em valores como: “*Ética - Motivação - Criatividade - Inovação - Transparência - Pró atividade – Comprometimento*”.

Eletrónica Mecânica

Em segundo temos uma outra empresa, também de nome fictício, de setor distinto da primeira, uma vez que esta não tem um sistema de produção próprio, apenas comercializa determinado produto, e é também de uma dimensão distinta, pois não comercializa apenas no mercado apenas Português, mas também internacional e com distintos prémios e distinções a nível nacional e Internacional. Contudo, aqui análise uma vez mais será relativamente aos seus discursos e práticas implementadas de Responsabilidade Social, no qual a entrevista será realizada diretamente ao CEO principal e fundador da empresa.

Fundada em 1978 surge com o objetivo de comercializar produtos de equipamentos elétricos e eletrónicos dos melhores fabricantes internacionais, procurando ser uma marca de comercialização de qualidade e de distinção das restantes do mercado. A empresa surge inicialmente com apenas um trabalhador e com a representação de uma marca, sendo hoje composta por 59 trabalhadores, com representação de 50 marcas e com uma faturação 12 milhões de euros por ano.

A empresa ao longo dos anos pode contar com um grande crescimento nas diversas áreas da mesma, tornando-se líder do mercado em alguns dos produtos que promove, comercializa e suporta, sendo hoje composta por quatro áreas: a automação industrial, o processo, instrumentação e ambiente, a tecnologia de edifícios e, por último, a formação profissional.

O *site* surge com a apresentação de uma linha cronológica, que além de muito interessante, é muito completa no que diz respeito à sua história, e transparente nos seus valores, no que produz por ano e nos seus *Stakeholders*. Assim, no *site* é possível de verificar o grande crescimento que enquanto empresa e marca tivera nos últimos anos, através de uma linha cronológica criada pela própria empresa.

Nesse sentido é interessante pensar e refletir sobre os diversos prémios que ganhara ao longo da sua história. Em 1992 a empresa, tivera já um crescimento progressivo, contando já com uma faturação de 1 milhão de euros por ano e de 19 trabalhadores, sendo este o ano em que é lançada a primeira edição da Revista da empresa, e posteriormente em 1998 ganhara o primeiro prémio de excelência enquanto PME em Portugal, mantendo-se este consecutivamente até 2003, um selo de reputação criado pelo IAPMEI ¹⁵, tendo pelo caminho recebido algumas certificações, nomeadamente a NP EN ISSO 9001 ¹⁶.

Durante três anos foram também intitulada com o prémio de Cliente Aplauso, que consiste na distinção concedida às empresas que demonstram ter solidez financeira, bom desempenho económico, capacidade de inovação e uma visão de negócio inovadora, onde inclusive para profissionalizar a gestão da manutenção e assistência técnica dos nossos produtos, foi criado o Serviço de Assistência Técnica – SAT, onde o cliente usufrui, assim, de um serviço completo e de grande qualidade no acompanhamento das reparações, controlo e na segurança de utilização do material adquirido e mais tarde em 2009 considerada PME Líder durante 5 anos consecutivos, tendo neste espaço de tempo sido notificado de novas certificações.

Posto isto, podemos verificar que a empresa ao longo dos anos tornou-se numa PME empresa em Portugal, de valor económico e social, devido as suas certificações e prémios, onde a responsabilidade social se mostra presente, e nível interno com a

¹⁵ Selo que procura discriminar positivamente o segmento das pequenas e médias empresas com os melhores desempenhos

¹⁶ Distribuída pela APCER, entidade independente, credenciada e de idoneidade reconhecida.

distinção na implementação de uma cultura organizacional, com a criação de um ginásio e espaço de convívio para os seus trabalhadores, onde com esta a empresa procura não apenas uma valorização do mercado e dos seus Stakeholders, como também valorizar toda a sua responsabilidade interna para com os seus trabalhadores. Ainda será importante refletir na formação profissional prestada pela empresa, em diversas áreas ligadas ao setor de trabalho da mesma empresa, onde com esta procura uma distinção não apenas na área, como também possibilitar a população envolvente a desenvolver competências na área, bem como o da formação constante dos seus trabalhadores, sendo esta efetivamente uma prática de responsabilidade social, quer interna para com os seus trabalhadores, quer para com a comunidade envolvente e toda a população que queira realizar a formação em algumas das suas áreas.

Por último, apresento um quadro que corresponde às pessoas com quem tive oportunidade de entrevistar e algumas das vezes a discussão informal de alguns conceitos e princípios de responsabilidade social em cada uma das empresas. Nesse seguimento é possível de perceber que no que diz respeito ao objeto de estudo, pude realizar mais entrevistas numa empresa, do que na outra, que se deve ao facto da própria estrutura da empresa, sendo a eletrónica mecânica uma empresa maior estrutura e responsáveis pela área da implementação de responsabilidade social, nomeadamente o CEO principal, a diretora dos recursos humanos e o diretor do marketing da empresa; já na empresa Mobiliário Centenário, com menos entrevistas onde contactei com apenas o CEO em dois momentos distintos de análise, uma vez que este é também ao mesmo tempo quem gere maioritariamente os recursos humanos e mais atento a estas questões no interior da empresa.

Quadro 4 Entrevistas Realizadas

Empresa	CEO principal	Recursos Humanos	Marketing Social
Eletrónica Mecânica	1 Entrevista	1 Entrevista	1 Entrevista
Mobiliário Centenário	1 Entrevista	Sem acesso	Sem acesso

Fonte: Elaboração própria

As duas empresas, como já referido no momento da descrição da pesquisa qualitativa, serão alvo de uma análise em dois momentos distintivos. Numa primeira

fase irá proceder-se análise documental das mesmas, seus *sites*, onde com esta pretendo analisar as suas missões, valores, que os seus discursos apontam. Ao mesmo tempo neste primeiro momento de análise procuro compreender de que forma é que a estas empresas se apresentam como socialmente responsáveis para com a sociedade, para posteriormente poder perceber se a forma como se apresentam corresponde á realidade prática da empresa.

Num segundo momento procedi á realização de entrevistas aos CEO principais de cada empresa, onde com estas procurei analisar os discursos e as práticas adotadas de Responsabilidade Social em cada uma das empresas.

O guião de entrevista (em anexo) é composto por doze questões, sendo que ambas procuram dar resposta às questões previamente definidas e que seguem apresentado em anexo. Assim, as primeiras quatro questões procuram entender qual o conhecimento que os entrevistados têm relativamente á responsabilidade social e a diferença que existe entre aquilo que pode ser encarado como responsabilidade social e a designada de filantropia social, dando assim resposta ao objetivo número dois e a sua questão tão pertinente. De seguida um outro conjunto de questões irá centrar-se nas práticas de responsabilidade social que a empresa prática, quer a nível externo, quer a nível interno, com questões precisas e diretas e ao mesmo tempo percebendo de que forma a empresa se estrutura, a nível de departamentos de trabalho, uma vez que a forma como a empresa está estruturada, sobretudo departamento como os recursos humanos, de marketing se todos eles estão empenhados nas mesmas missões e nos mesmos valores. Por último, guardar-se-ão ainda algumas questões relacionadas com as motivações, dificuldades e vantagens que os entrevistados consideram ser relevantes na sua implementação, dando assim uma vez mais resposta ao primeiro objetivo retratado; contando ainda sobre quais serão as grandes batalhas alcançar no sentido desta gestão num futuro a medio longo prazo, sobre o olhar dos responsáveis por cada empresa.

Capítulo 7. Análise dos Resultados

Este ponto é composto pela análise dos resultados obtidos com aplicação das técnicas em terreno previamente definidos. Primeiramente será fulcral proceder á identificação e caracterização das duas empresas em estudo e posteriormente passaremos para análise dos dados obtidos com a mesma.

Tal como Santos *et al.* (2006) nos indica, a responsabilidade social de uma empresa, está dividida em três dimensões: económica, social e ambiental. Contudo, neste processo de investigação irei focar-me na análise de apenas duas dimensões.

O quadro apresentado de seguida procura dar seguimento ás dimensões que foram abordadas na entrevista, no que diz respeito às dimensões de práticas de responsabilidade social.

Quadro 5 Caracterização das Empresas nas suas dimensões em análise

Conceito	Dimensões		Sub dimensões			
Práticas de Responsabilidade Social	Social	Interno	Estrutura Interna	Saúde, Segurança e Higiene no trabalho	Cultura Organizacional	Formação
		Externa	Stakeholders		Comunidade Envolvente	

Fonte: Adaptado de Santos *et al* (2006)

Com este quadro, podemos desde logo perceber quais as dimensões que estiveram em análise, durante todo o estudo, onde com estas procuramos compreender se existe de facto, adoção de práticas socialmente responsáveis.

Mas antes de prosseguir com a análise do objeto de estudo, é importante entender que a adoção destas práticas passa essencialmente, pela visão e vontade dos quadros de chefia, uma vez que a empresa é o reflexo desses mesmos. Também, esta é uma prática de maior conhecimento e de reconhecimento quando implementada, tanto no plano nacional, como sobretudo no plano europeu/internacional e isso acarreta questões de “boa imagem”, “práticas corretas”, que faz parte da concorrência que hoje o mercado internacional fomenta na procura pelo melhor, pela diferença, que também essas estão a mudar.

Nesse sentido, hoje a adoção destas práticas, não passa apenas pela procura do bem-estar dos seus trabalhadores, e no encontro de uma “felicidade” no seu local do trabalho, mas também por aquilo que hoje o mercado procura, pois também estas práticas, têm valor. E, portanto, há quem defenda, com quem partilho a mesma ideia, que uma empresa ser socialmente responsável, é aquilo que se espera, é aquilo que se quer na conquista de uma “boa imagem”, e não apenas pela forma como surgiu, o olhar e o bem pelo outro. Portanto, hoje este é um tema diferente do que era quando fora criado, que os objetivos se mantenham, mas sempre no olhar ao benefício, e que seja um tema por vezes tanto definido, que muitas pessoas, e mesmo empresários, o chegam a não compreender na sua dita essência. Nesse sentido, além da análise nestas dimensões, e como poderá ser compreendido ao longo do estudo, foram também analisados os discursos implementados pelos departamentos de cada empresa responsáveis pela sua adoção, os seus CEO maioritários e os seus discursos.

7.1. Estrutura Organizacional das Empresas

Ainda que a estrutura da empresa não esteja diretamente relacionada com a implementação e discursos das práticas de responsabilidade social, tal como nos indica Santos *et al* (2006), ela é importante. Posto isto passarei à apresentação de um quadro, onde é possível perceber de que forma a empresa está estruturada, em determinados setores, nomeadamente aqueles que estão diretamente ligados à implementação das práticas de responsabilidade social, porque na análise posterior às entrevistas esta foi alvo referido como causa direta na implementação e não implementação das práticas.

Quadro 6 Estrutura das empresas em estudo

Mobiliário Centenário				Eletrónica Mecânica			
CEO	Recursos Humanos	Marketing Social	Formação Profissional	CEO	Recursos Humanos	Marketing Social	Formação Profissional
1	1	2	0	1	22	2	32
Indivíduo	Indivíduo	Indivíduos	Indivíduos	Indivíduos	Indivíduos	Indivíduos	Indivíduos

Fonte: Elaboração Própria

Com análise do quadro, podemos desde logo compreender diferenças no que diz respeito á estrutura das duas empresas, uma vez que para o efeito, no quadro apenas estão retratadas as estruturas das empresas, por onde passa a adoção de práticas socialmente responsáveis e os responsáveis pela sua adoção. Como tal, desde logo a empresa Mobiliário Centenário com uma menor estrutura quando comparado com a empresa de Eletrônica, sobretudo no que diz respeito aos recursos humanos e á formação profissional, verificamos que existem diferenças.

Os recursos humanos como já referido anteriormente é a base de qualquer empresa, indo muito mais além de entrevistar, selecionar, contratar e demitir trabalhadores. Este departamento engloba toda a empresa e a gestão da mesma, desde as práticas, às políticas relacionadas com a administração de comportamentos dentro de uma empresa, seja na qualidade de trabalho e ainda por muitos o elo mediador entre os interesses dos profissionais os interesses e objetivos de uma empresa, procurando trabalhar novas questões como o clima organizacional e a cultura organizacional. Nesse sentido, há de facto uma enorme importância deste departamento, de uma boa gestão e estrutura do mesmo, que passa por um trabalho contínuo com os trabalhadores, a grande parte interessada, e, portanto, serão os que mais próximos estarão de implementar responsabilidade social. E efetivamente numa primeira análise das empresas, podemos verificar que ambos os departamentos de recursos humanos são distintivos, não apenas pela dimensão como percebemos no quadro, mas também pela predisposição no trabalho positivo para com os trabalhadores.

Nesse sentido, a empresa de mobiliário, conta apenas com um indivíduo a trabalhar nos recursos humanos, de forma muito informal e “caseira”, uma vez que a esposa do CEO, com habilitação de psicólogo e que neste momento exerce todas as funções de recursos humanos, que passa apenas pelo papel tradicional do mesmo: entrevistar, selecionar, contratar, demitir trabalhadores, salários e onde são realizados alguns processos administrativos de contas. A par disso, são uma empresa com diversas lojas a nível nacional, e, portanto em diferentes contextos geográficos, e apenas esta pessoa, comanda tudo o que é recursos humanos de todas as lojas: *“o nosso negócio é espalhado pelo país, o que torna ainda mais difícil gerir e fazer avaliações de desempenho”*(Mobiliário Centenário; dirigente da empresa).

Posto isto, há efetivamente uma fragilidade deste organismo que tão fundamental é numa empresa, sobretudo nas que se assumem socialmente responsáveis,

algo que é inclusive apontado como falha pelo próprio empresário, quando confrontado com esta questão: *“Temos falhado muito. Eu acho que quando o trabalhador falha, sou eu que falho, porque ele faz aquilo que eu permito, eu sou o responsável. No nosso suposto departamento de RH temos muito que melhorar”* (Mobiliário Centenário; dirigente da empresa).

Um departamento que a empresa tem procurado desenvolver no último ano, é do ser marketing, ainda que com grande dificuldade, estando este formado e integrado semanalmente na empresa e que surge da necessidade do mesmo não conseguir suportar as diversas responsabilidades: *“O Carlos (nome fictício) é tudo, é gestor, diretor de marketing, de recursos humanos, ou seja, eu tenho e estar em todas as frentes e como é óbvio não conseguimos fazer em todos os setores o que gostaria”* (Mobiliário Centenário; dirigente da empresa). Contudo de grupo trabalhar para a empresa, não é um departamento específico e determinado na estrutura da empresa, mas ocasional, com reuniões mensais, não podendo inclusive assumi-lo como um departamento integrado da empresa.

Contrariamente temos a realidade da empresa Eletrônica, que nos apresenta uma estrutura de Recursos Humanos distinta, composta por 22 indivíduos, formado na área, onde todos trabalham no mesmo sentido, com os mesmos objetivos e valores bem definidos, podendo retirar aqui uma passagem interessante da entrevista que pude realizar junto do diretor de marketing e dos recursos humanos que afirmam que há um alinhamento coeso da forma como é gerida uma empresa, conjuntamente com a implementação de responsabilidade social: *“Está alinhado até que não seja de forma informal porque faz parte da nossa cultura empresarial, o marketing e os recursos humanos têm sido as áreas transversais à organização que tem assumido esta missão”* (Empresa Eletrônica Mecânica, Diretor de RH e Diretor de Marketing).

Por último mas não menos importante é a questão da formação profissional, que ainda que apenas exista formalmente numa das empresas, é um setor importante, porque retrata um investimento no trabalhador, a comunidade envolvente quando esta é externa à participação de outros, e, consequentemente de responsabilidade social. No Mobiliário Centenário de momento esta não é uma realidade presente, mas fora algo que o empresário já tentara colocar, mas que por fator de desinteresse dos trabalhadores, este acabou por abandonar a ideia: *“Nós não temos como controlar se aquilo que oferecemos em formação, se eles vão pôr em práticas, eles sim tem de ter essa consciencialização. E depois tenho a dificuldade de serem muitas lojas e diferentes trabalhadores, não consigo controlar os*

meus trabalhadores” (Mobiliário Centenário; Dirigentes da empresa. Portanto, há aqui um fracasso da própria empresa no sucesso que a formação deveria de ter. Por contrário, temos a Eletrônica Mecânica, que começou com a formação apenas para os seus trabalhadores, que com os anos foi evoluindo, sendo hoje uma das PME com maior taxa de sucesso no que diz respeito á formação, expandido-se também á formação do público externo: *“Inicialmente a formação tinha como propósito principal a explicação do funcionamento dos nossos equipamentos e benefícios da sua utilização (...) realizamos vários eventos, entre eles seminários. Felizmente a receptividade foi sempre enorme e o grau de satisfação muito elevado. Desde 2012 somos uma entidade formadora certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho”*. Falamos já de um departamento de formação profissional, que se apresenta com distintas formações, com um número aproximado de quase 60 formações, todas elas de temas distintos, de diversos temas, na sua maioria relacionada com as matérias da empresa, a parte elétrica, automação e outros, mas chamou-me atenção a preocupação de formações ligadas ao desenvolvimento pessoal do indivíduo, virado muito para a sua qualidade e felicidade no trabalho, sendo algumas delas o “O mesmo trabalho com mais saúde”, a “Ginástica Laboral”. Porém, não podemos deixar de referir que todas as formações externas, ainda que dirigidas por pessoas especializadas nas diferentes áreas, todas elas são pagas, o que poderá excluir os indivíduos mais desfavoráveis, porque estas não estarão dentro do panorama economicamente possível. Seria, a meu ver, interessante realizar de quando a quando formações gratuitas a populações mais necessitadas e que não conseguem ter acesso a formações pagas, como é o caso da empresa eletrônica; e na empresa do mobiliário há algum trabalho com associações locais, que não seja apenas monetária que acontece de tempos a tempos, mas na prestação de mobiliários, muitas vezes o que vem com defeito da fábrica de produção, a famílias carenciadas, trabalhando ao mesmo tempo na relação com a comunidade.

Como forma de conclusão, é passível de afirmar que mesmo estando a falar de duas PME, ambas são distintas, neste momento ainda na sua estrutura. Temos uma segunda empresa com uma boa estrutura organizacional, no qual cada um desempenha um papel, mas todos orientados com os mesmos objetivos: valorizar as pessoas e o seu desenvolvimento pessoal, com base na implementação de práticas sociais internas. Em contrapartida a uma primeira empresa que demonstra maior dificuldade na sua organização e estruturação, um empresário que faz um pouco de tudo, departamentos

com os seus problemas e pouco desenvolvidos, o que irá trazer consequências a nível da implementação de responsabilidade social, sobretudo a nível interno.

7.2. Discursos adotados de Responsabilidade Social

O conhecimento da responsabilidade social era na entrevista uma das primeiras questões realizadas ao empresário, com o objetivo de entender como estes a definem, e comparar entre as duas entrevistas, uma vez que a forma como o entendem podem depois influenciar na forma como praticam RS. Assim, o primeiro empresário, que corresponde também à primeira empresa, do ramo imobiliário, entende como ser socialmente responsável, todos os empresário que trabalham tendo em vista o “*cunho social*”, no qual: “*tentamos ao máximo não só exigir de nós, mas também nos nossos fornecedores. Mas era algo que já fazia em outras empresas, material certificado, de origem controlado, com boas práticas em tudo*”; e o empresário da Eletrónica, acredita que ser socialmente responsável, será uma empresa como a dele, aquela que se preocupa: “*com as pessoas, sociedade e bem-estar de todos os envolvidos sempre foi algo latente nas ações da empresa, tanto interna como externamente*”. Logo à partida podemos perceber que ambos os empresários entendem que as empresas, nomeadamente as suas empresas deverão ter um cunho social, mas muito focados em diferentes dimensões, pois enquanto o primeiro empresário se foca na questão social, para com a comunidade, e as suas preocupações com os fornecedores, a empresa de eletrónica tem já uma preocupação mais abrangente, tanto para com a comunidade, como também para com todos aqueles que fazem parte interna da empresa. Esta visão acaba por se refletir posteriormente nas suas práticas, porque a empresa de mobiliário, tal como a visão do seu dirigente, ao questionar sobre as suas práticas, direciona-se para a ações com a comunidade e trabalho com os fornecedores na conquista pelas certificações, já a empresa de eletrónica foca-se em outras questões mais abrangentes, a par destas também com a população interna da empresa, que já advém da sua visão.

Por último, não poderia deixar de insistir num ponto que a meu ver se tornou num dos mais importantes, e defendida por diversas teorias e autores distintos, a diferença entre as empresas que apostam verdadeiramente na responsabilidade social, como esta é definida no seu estado puro, daquelas empresas que apostam em práticas assistencialistas, mesmo que acreditem que praticam responsabilidade social e será analisada com base nos dados retirados das páginas oficiais e as respetivas entrevistas

realizadas. Posto isto, não podemos afirmar que uma empresa que presta assistência social, doando dinheiro ou outros bens materiais a uma associação, instituição ou outra, adota práticas de responsabilidade social, quando na verdade a única ação que realiza é muitas das vezes ocasional. E como já afirmado numa primeira parte, para uma empresa ser socialmente responsável, ainda que o próprio conceito fomente a questão do social, vai muito mais além do que podemos designar de práticas filantrópicas, vai mais além do que aumentar os salários dos trabalhadores, pois esta trabalham estruturalmente, regularmente no bem-estar dos trabalhadores, na conquista pela sua segurança, da sua família, um clima organizacional positivo com ações dirigidas para tal, uma envolvimento com todos os que fazem parte da empresa, também com os seus fornecedores, clientes, apostando em princípios éticos, de transparência e então também fazendo parte uma envolvimento positiva com a comunidade, podendo também aqui doar bens.

7.3. Certificações e Prêmios

Número de Certificações

Quando afirmamos que uma empresa implementa um conjunto de práticas de responsabilidade social, existem distintas formas de avaliar essas práticas socialmente responsáveis. Podemos avaliar os seus discursos, mas na prática procuramos sempre algo que os afirme enquanto tal. Nesse sentido um dos instrumentos mais importantes na avaliação e desempenho de uma empresa na implementação de práticas socialmente responsáveis são as certificações e as normas que as mesmas vão adquirindo ao longo do tempo. Portanto, as empresas que adquirem estas normas e certificações, são empresas em que os seus bens e serviços foram produzidos de acordo com um conjunto de valores éticos e socialmente responsáveis, e ao mesmo tempo as empresas deverão assegurar que também os seus fornecedores cumpram com os mesmos princípios éticos e socialmente responsáveis (Bezerra, 2016).

Nesse sentido e havendo uma empresa em estudo que se apresenta com algumas certificações e prêmios de excelência é importante de referir essas mesmas conquistas, mas por outro lado, importante de refletir, o porquê de a outra empresa ainda não o ter conseguido. Sendo assim, também esta realidade uma boa forma de podermos avaliar a implementação de práticas socialmente responsáveis, porque também a Eletrônica Mecânica tem apostado muito nesta questão e sobretudo na questão da imagem, onde no

seu meio empresarial procuram pela diferença e liderança: “*Somos uma empresa de referência, muito respeitada no mercado onde atuamos*” (Eletrônica Mecânica; Diretora dos RH).

Assim, a empresa Eletrônica Mecânica conta já com três certificações e três prêmios, em contrapartida, à empresa Mobiliário Centenário, com zero certificações e o mesmo se sucede com os prêmios.

7.4. Tipos de Certificações

Com a grande importância do número de certificações que cada empresa têm, como diferenciador no mercado, na procura pela diferença e pela liderança, procurei elaborar um segundo quadro, onde está descritos as diversas certificações e prêmios que a empresa obteve ao longo dos últimos anos.

Quadro 7 Descrição das Certificações

Eletrônica Mecânica	
Tipos de Certificações	Nº de Certificações
PME Excelência	4 Anos (1998-2001)
Certificação NP EN ISO 9001	1 Ano (2001)
Prémio Desempenho pelas vendas sere FX - Mitsubishi Eletric	1 Ano (2004)
Cliente Aplauso	3 Anos (2005-2007)
PME líder	5 Anos (2008-2013)
Certificação DGERT	1 Ano (2012)

Fonte: Elaboração Própria

O prémio de PME de Excelência é um selo de reputação que permite às empresas distinguidas relacionarem-se com a sua envolvente - fornecedores, clientes, sistema financeiro e autoridades nacionais e regionais - numa base de confiança facilitadora do desenvolvimento dos seus negócios. Este é um prémio que nos permite desde já concluir que no que diz respeito a uma responsabilidade externa, mais concretamente na sua relação com os Stakeholders, que existe um trabalho de confiança, transparência para com este grupo, que mesmo com papéis distintos, todos eles são parte integrante da empresa. Estamos portanto a falar de acionistas, investidores e fontes externas de capital; dos *Stakeholders* no mercado do Produto/Serviço, que

integra os clientes e os canais de distribuição; os *Stakeholders* no mercado de fornecedores, que integra os fornecedores de matérias-primas, de tecnologias e dos serviços; os *Stakeholders* externos, que integra as agências reguladoras, os sindicatos, os órgãos governamentais, a sociedade, comunidade e *midia*. Sobretudo para uma empresa que parte de grande exportação mundial, este é um reconhecimento de confiança muito relevante, contando atualmente com trinta e dois colaboradores, de grande maioria internacional, com a representação de vinte marcas também elas internacionais.

A Certificação ISO 9001 demonstra compromisso da empresa para com a qualidade e satisfação dos seus clientes, baseando-se esta em alguns princípios de gestão de qualidade: focalização nos clientes, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processo, abordagem à gestão através de um sistema (SGQ), melhoria continua. Também o facto de estas certificações recorrerem a avaliação regulares, faz com que haja um estímulo constante de evoluir e de melhorar, quer na sua relação com os clientes, quer na sua performance, aumentando assim a motivação dos colaboradores e um envolvimento com os objetivos e responsabilidade que passam a ser de um todo, da empresa. Assim a par de todas as outras certificações, não apenas se trabalha uma responsabilidade social externa, mas também uma responsabilidade interna, tornando os objetivos de uma empresa transparentes ao trabalho de todos, promovendo um clima organizacional coeso e unido.

A par desta certificação que está muito ligada aos clientes, um prémio também destinado aos mesmos é o do Cliente Aplauso, que ganhara durante três anos consecutivos, prémio este que é distinguido pelo Millenium BCP. Também um outro prémio de relevo, que ganhara durante cinco anos consecutivos foi distinção de PME líder.

Assim há aqui uma diferença entre as duas empresas, ambas com discursos de responsabilidade social, mas que na prática se encontram distintas, pelo menos num primeiro momento de avaliação das respetivas certificações.

7.5. Atividades desenvolvidas de Responsabilidade Social

A par dos discursos adotados, tal como nos sugere a pergunta de partida inicial, é também de análise as práticas de responsabilidade social. Nesse sentido no guião de entrevista procedi a questões concretas sobre as práticas que implementavam, tanto a nível externo, como a nível interno e com que frequência o faziam.

Como já discutido anteriormente, a responsabilidade social, é composta por prática que fazem parte integrante da política da empresa, e por isso, integradas de forma regular e coesa. Nesse sentido, o que procuro aqui é sintetizar um pouco esta questão, para mais á frente, junto dos discursos adotados pelos empresários justificar alguns dos resultados obtidos.

A análise foi dividida em três tipos: extremamente refletidas na estratégia da empresa, regularmente refletidas na estratégia da empresa e pontualmente refletidas na estratégia da empresa.

Quadro 8 Discursos adotados pelos empresários

	Mobiliário Centenário	Eletrónica Mecânica
Fortemente refletidos nas empresas	Não	Sim
Regularmente refletidos nas empresas	Não	Sim
Pontualmente ou ocasionalmente refletidas nas empresas	Sim	Não

Fonte: Adaptado Bezerra (2016)

Após uma breve análise do quadro o que podemos verificar é que a empresa de mobiliário apenas trabalha pontualmente nas questões da responsabilidade social, afirmado inclusive pelo próprio empresário responsável: *“Muito esporádico. Gostava de fazer mais, neste momento estamos a estudar algumas ações junto com algumas instituições, junto do departamento interno de marketing, que é algo recente.* (Mobiliário Centenário; dirigente da empresa).

Efetivamente esta pontualidade poderá levantar outras discussões, nomeadamente quando afirma implementar responsabilidade social, que poderá levar algumas questões que serão mais á frente discutidas, nomeadamente as suas condicionantes económicas.

Por último a segunda empresa, que trará algumas vantagens anteriores, por ser uma PME de uma estrutura maior, mais organizada, com prémios e certificados de distinção do mercado, e que logo de partida, nos parece ser uma empresa com outros tipos de recursos, e que pela marca e liderança que queiram deixar no mercado, a responsabilidade social é altamente refletida e de forma pontual no meio organizacional: *“Considero que poderemos fazer muito mais no futuro, sem qualquer dúvida e acredito que o faremos”*.

Quadro 9 Regularidade das atividades de RS postas em prática

	Mobiliário Centenário	Eletrónica Mecânica
Atividades regulares relacionadas a estratégia da empresa	Não	Sim
Atividades ocasionais relacionadas a estratégia da empresa	Não	Sim
Atividades regulares não relacionadas com a estratégia da empresa	Não	Não
Atividades ocasionais não relacionadas com a estratégia da empresa	Sim	Não

Fonte: Adaptado Bezerra (2016)

Capítulo 8 - Considerações Finais

Após a análise dos resultados obtidos acima indicados, passamos então para a fase das conclusões que têm como fio condutor as questões de partida para realizar o estudo. Neste seguimento encontraremos uma resposta para cada questão de forma a retirar uma análise conclusiva ou respectiva das empresas em estudo.

8.1. Quais os fatores que condicionam as empresas em estudo na adoção de prática socialmente responsáveis? E quais são os benefícios com a sua aplicação?

Este foi um dos pontos essenciais no estudo visto que, levantou discussões sobre outros temas. Em análise estavam presentes duas empresas completamente distintas seja em nível de dimensão seja a nível da sua estrutura.

8.1.1) Benefícios na sua adoção:

É importante salientar neste ponto, os principais benefícios que as empresas podem retirar na implementação desta nova forma de gestão responsável. Tal como Correia (2013) nos indicou, e pude constatar na análise das empresas, há questões ligadas à fidelização, uma ligação e boa relação com a comunidade e Stakeholders, e por último uma motivação extra dos seus trabalhadores que se possam enunciar como as vantagens. Nesse sentido pude concluir, tendo em conta que unicamente se aplica as duas empresas em estudo que:

- Quantos mais anos tem uma empresa, maior é a fidelização com os seus colaboradores
- Quantas mais práticas de responsabilidade social são postas em prática, maior é que fidelização por parte do cliente;
- Apenas uma empresa inquirida prevalece com uma boa relação com a comunidade envolvente, fornecendo apoios económicos e de formação profissional no desenvolvimento do conhecimento da comunidade

Os dois primeiros pontos refletem a questão da fidelização dos clientes e dos Stakeholders, que é uma das vantagens que a longo prazo uma empresa poderá alcançar com a implementação de uma gestão responsável. O fator da antiguidade da empresa é fulcral nesse sentido, porque podemos verificar que a empresa Eletrónica, conta já com trinta e cinco anos de existência e de trabalho no seu mercado, e que ao longo dos anos, foi trabalhando no crescimento do livro de contactos e de colaboradores, que tivera um

enorme crescimento, mantendo-se sempre preocupado em manter-se ao longo dos anos com as mesmas marcas para as quais trabalha, e com os mesmos trabalhadores, onde se demarca um grande número de antiguidade laboral. Hoje conta já com 50 marcas representadas e 62 trabalhadores, trabalhando juntos há muitos anos, o que mostra que existe um bom relacionamento e uma boa comunicação. A par disso, uma curiosidade de referir, é que as marcas com quem trabalham diretamente já há mais tempo, tem também trabalho em questões de Responsabilidade Social, contando inclusive com algumas certificações na área. Portanto, demonstra-se que existe uma boa influência na empresa Eletrónica Mecânica, no apoio e seguimento da mensagem do seu trabalho dirigidas a esta nova forma de gestão, e que efetivamente tem dado resultados.

Por outro lado, temos uma primeira empresa, com menos vinte cinco anos de existência, com menos parceiros, e com uma relação não tão positiva com os seus colaboradores, como nos demonstra o empresário durante a entrevista: *“O ramo imobiliário é marcado por fornecedores, cujas pessoas têm pouca formação e temos alguma dificuldade em exigir aquilo que entendemos que é mais correto a nível da responsabilidade social”* (Mobiliário Centenário, dirigente da empresa). Ao focar nesta questão da relação com os fornecedores e com a própria comunidade, existe uma diferença a ressaltar entre estas duas empresas. Uma dificuldade sentida e afirmada pelo empresário da empresa Mobiliário Centenário, persiste na dificuldade na sua relação com a comunidade envolvente, uma vez que esta é muito esporádica, e quando falamos em apoios, falamos em pequenos momentos e muito dirigida a doações: *“a nível externo para com a comunidade o mais parte da RS implementado e a maior, fora a que se realizou à mais ou menos 3 anos, com alguma visibilidade nacional. Nós fizemos 3 ou 4 ações, com doações, realizada por toda a marca”*, algo que a segunda empresa tem um pouco mais pensada e desenvolvida, isto porque, a par das doações também têm um conjunto de formações, que não são apenas dirigidas aos seus trabalhadores, mas a toda a comunidade que esteja interessada em adquirir conhecimento sobre a área de atuação da empresa.

Mas efetivamente está aqui presente a importante questão da fidelização dos clientes e dos seus fornecedores, conjuntamente com uma boa relação e o fator da idade da empresa, sendo que quanto mais tempo de existência tiver uma empresa, maior é a probabilidade não apenas de implementar práticas de responsabilidade social, como também ter uma boa relação com os seus fornecedores. E esta afirmação é muito interessante de constatar, pois é possível de verificar, sobretudo na empresa da Eletrónica, que quanto mais aposta em práticas de responsabilidade social, maior é a

relação e fidelidade com os seus clientes. Por exemplo, em 1999 a segunda empresa concebe o mérito de PME de excelência, onde se denota o seu crescimento, não apenas nos seus colaboradores, mas sobretudo nas marcas representadas, que passaram para um crescimento gradual até então. É evidente, que começou a obter prémios de Cliente Aplauso, destacado com normas e certificações, melhorando consequentemente a sua imagem, representação de marcas e de faturação anual. Isto demonstra que efetivamente o investimento nas práticas de responsabilidade social são também importantes no crescimento da empresa, e que a médio longo prazo, trazem consigo vantagens, não apenas na fidelização dos clientes, como também no aumento e satisfação dos clientes, a diferença e destaque que marcam no seu mercado e assim sendo, o aumento do lucro, que será o fim desejado.

8.1.2. Condicionantes na sua adoção:

Esta questão das condicionantes à implementação das práticas de responsabilidade social, é um tema muito debatido atualmente, pois esta é posta em prática sobretudo pelas grandes empresas, mantendo-se a dificuldade de as PME acompanharem. E os fatores que condicionam as PME, a maioria do setor económico Português, passam sobretudo por questões de natureza económica, por uma questão de tempo, e por último, a meu ver das mais importantes, a estrutura de uma empresa. Certamente existem outros fatores, mas serão estes que neste momento irei analisar, pois estão presentes na empresa em estudo, sobretudo na que maior dificuldade tem em implementar estas práticas.

Podemos reiterar as seguintes afirmações:

- Um fator na não adoção de práticas socialmente responsáveis, ou a existência da mesma de forma ocasional, advém essencialmente da questão de falta de tempo;
- Um outro fator na não adoção de práticas socialmente responsáveis, ou a existência da mesma de forma ocasional, advém essencialmente da questão económica
- Quanto maior for a estrutura de uma empresa, maior será a regularidade na aplicação de práticas socialmente responsáveis;

Primeiramente a questão de tempo, que acaba por estar altamente relacionada com a estrutura da própria empresa. Quando uma empresa está bem estruturada, cada

departamento bem definido, direcionados para a sua função, leva a que haja maior facilidade em acompanhar de perto as várias política e medidas, ao contrário do que acontece numa empresa, em que o empresário acaba por fazer um pouco de todas as funções. E esta questão do tempo foi encontrada na primeira empresa, que além de mais pequena, têm uma estrutura pouco alicerce, com falta de departamentos especializados, e, portanto, esta é apontada pelo empresário como uma das grandes condicionantes na implementação mais regular das práticas de responsabilidade social: *“Primeira falta de tempo e também obviamente de recursos financeiros. Somos uma pequena empresa e o Renê é tudo, é gestor, diretor de marketing, de recursos humanos, ou seja, eu tenho e estar em todas as frentes e como é óbvio não conseguimos fazer em todos os setores o que gostaria. A dificuldade financeira também existe, porque tem de haver custos para isso, como tem de haver para outras e temos de priorizar as mais importantes e essenciais para o negócio rolar, deixando de lado a questão da RS. Mas acredito que aqui a falta de tempo seja fundamenta. Algumas ações têm custos e outras nem tem. O tempo é valioso”* (Mobiliário Centenário; dirigente da empresa).

Em contrapartida temos uma segunda empresa, que como vimos com uma estrutura bem definida, com distintos departamentos especializados, em que apesar de o CEO responsável e maioritário ter uma visão de sustentabilidade e de responsabilidade social não é ele que trata dessas questões diretamente, ele transmite ao departamento de recursos humanos e de marketing a sua visão, e eles seguem o seu caminho, tratando de tudo o que envolve a sua implementação e as suas respetivas ações. Nesse sentido, podemos afirmar que quanto maior a estrutura da empresa, maior é a facilidade de implementação de práticas de responsabilidade social. No entanto, é importante ressaltar que mesmo com a certa estrutura, a questão e tempo também se sente: *“A gestão do tempo, sem dúvida. A nossa realidade diária é muito agitada e por vezes é complexo conseguir concretizar todos os projetos a que nos propomos”*. O Mobiliário Centenário, ainda que conste com esta maior dificuldade, penso que com o avançar dos anos irá conseguir trabalhar nesse sentido, contando já com a criação de um departamento de marketing, ainda que pequeno e com pouco tempo de existência, mas já será um passo importante.

Alicerce à questão do tempo, existe efetivamente a questão económica de uma empresa. Muitas vezes estas PME estão muito direcionadas para a “sobrevivência”, não perdendo muito do seu fôlego nestas questões de ações socialmente responsáveis. Isso sugere que há falta de recursos quer na implementação de algumas práticas, como por exemplo numa melhor estrutura da empresa: *“Algumas ações tem custos e outras nem tem.*

O tempo é valioso., Não há manobra financeira para ter alguém na frente, um diretor, um departamento de recursos humanos, só a pensar para essas questões. E acho que nas PME é uma grande dificuldade.” (Mobiliário Centenário: Dirigente da empresa). Quando afirmo sobre a falta de estrutura da empresa, e a própria consciência do CEO relativamente a esta questão, a não mudança advém não da falta de vontade e de interesse, mas sobretudo pela falta de recursos económicos, em ter mais pessoas a trabalhar e consequentemente mais salários. Ao contrário da empresa Eletrónica, a questão económica já não se sugere, porque falamos já de uma empresa que anualmente fatura o triplo da primeira empresa, que com maior ou menor dificuldade tem implementado ações que não acarretam custos, mas outras que também acarretam, tais como a construção de um espaço de convívio e um ginásio para os seus trabalhadores. Isto sugere-nos que quanto maior for a empresa, menor será a preocupação económica: *“Porque uma empresa mais pequena, como a minha empresa, e como outras tantas PME, que procuram a sobrevivência num mercado altamente competitivo, acabam por ter de dirigir os seus custos económicos a necessidades que depois acaba por chegar ao fim com pouco para realizar estas práticas”* (Mobiliário Centenário; Dirigente da empresa).

8.2. Qual o conhecimento que as empresas têm, relativamente à prática de uma política de gestão socialmente responsável?

Na análise do conhecimento que as empresas têm relativamente à prática de responsabilidade social tomei como ponto de análise os seus discursos. A análise dos discursos advém do facto de muitas das vezes encontrámos empresas que nas suas páginas oficiais se intitulam como presentes na adoção de práticas socialmente responsáveis, como nos sugerem os *sites* das duas empresas em estudo, sem que na verdade o sejam, e consequentemente advém do facto de não haver um conhecimento real sobre aquilo que é uma gestão socialmente responsável.

Tendo já o conhecimento que os empresários têm sobre o tema e a prática de responsabilidade social, seria importante passar para um outro nível, que será analisar se os seus discursos se inscrevem na realidade com a prática ou não de RS. Para tal irei começar por analisar como se definem enquanto valor nas suas páginas oficiais. A primeira empresa como missão procura satisfazer as necessidades dos seus clientes nas áreas de sofás e colchões, com o objetivo de criar riqueza através da criação de postos de trabalho e também da rentabilidade dos seus sócios com o objetivo de crescer a partir

do seu posicionamento em novos mercados e áreas de negócio. Portanto, os conceitos de ressaltar será a questão da criação de postos de trabalho e a rentabilidade. A segunda empresa tem a missão, de se tornar potenciadora de soluções tecnológicas, procurando a excelência através de soluções de vanguarda, inovação, gestão de conhecimento e compromisso com o cliente, criando valor na cadeia com reconhecida notoriedade no mercado, e valores que assentam em diferentes pontos essenciais tais como o conhecimento, através do qual solucionamos com sucesso os problemas dos nossos clientes, potenciando assim os seus recursos; relação com os parceiros (clientes, colaboradores e fornecedores), detentores de um objetivo comum, melhoria contínua, ações orientadas sob princípios de ética e responsabilidade assente num clima interno de solidariedade, respeito, alegria, competência e integridade. Também em todo o seu *site* trabalham na defesa dessa responsabilidade, sobretudo na transparência dos seus dados, em que apresentam desde o seu número de colaboradores, marcas que representam, o número de trabalhadores, com discriminação por sexo, faixa etária, antiguidade na empresa e também uma linha cronológica onde podemos encontrar todos os seus prémios, conquistas e ainda quanto faturam anualmente,

No que diz respeito á análise dos seus discursos para com a realidade inscrita nas empresas, entre aquela empresa, que se assume enquanto socialmente responsável, mas que na verdade é assistencialista, e aquela empresa que é na realidade socialmente responsável, foi destaque neste momento de análise. Nesse sentido, também ao longo da entrevista, fui questionando de diversas formas, as suas práticas, as suas dificuldades e já neste momento posso afirmar que existe de forma evidente uma empresa que adota uma gestão socialmente responsável, e uma outra empresa que adota práticas assistencialistas, ainda que haja uma consciência plena de como estão ainda aquém dos seus objetivos, sobretudo no que toca a esta questão de RS, mas que se mantêm como um objetivo, mas ainda a longo prazo. Portanto, a primeira empresa, do ramo imobiliário, ainda que o CEO tenha procurado durante estes dez anos que está à frente do projeto pôr em prática alguns princípios de RS, ainda que com visível dificuldade, e quando questionado acerca das suas práticas, retratamos apenas a doação de dinheiro a associações, mesmo nos seus projetos futuros, e, portanto, concluímos que:

- A Mobiliário Centenário é assistencialista e de forma ocasional, e não uma empresa de responsabilidade social, mesmo que na sua página se apresente como tal.

Em contrapartida temos uma outra, que se assumem para com a comunidade como seguindo princípios de responsabilidade social, assumindo-se como tal durante toda a entrevista, e que na realidade posso reconhecê-la como tal. Questionada de diversas formas, a empresa assume-se como querendo ser “*potenciadora*” não só nos seus produtos, mas também no seu todo, tendo posto em prática uma cultura organizacional a meu ver de distinção, muito envolvidos com o que se tem feito a nível internacional, podendo estar também muito ligado a uma influência direta que tem com o mercado internacional, que é na sua maioria, também a nível social interno e externo, e que acima de tudo são políticas e formas de estar que são criadas com vista o futuro e a uma continuidade do projeto. Assim, procuram dar uma continuidade permanente de forma estruturada e contínua, que é um dos pontos principais da responsabilidade social. E ainda que, haja uma parte assistencialista desta segunda empresa, com a doação de bens materiais a uma determinada população alvo como podemos ver mais à frente, esta empresa é mais visionária do que assistencialista.

- A Eletrônica Mecânica é socialmente responsável, na sua política, na sua forma de estar e de olhar a gestão e fá-lo de forma estrutural e regular.

Após a análise dos seus discursos, de entender qual a empresa que pode ser entendida como socialmente responsável, passaremos então para análise das suas práticas, que irá complementar este ponto, pois poderão verificar mais concretamente o que cada empresa tem realizado no âmbito.

8.3. Quais as práticas que as empresas desenvolvem a nível interno/externo?

Ambas as empresas em estudo têm procurado desenvolver um conjunto de práticas, algumas trabalhando mais na questão interna, outras na questão externa. Para esta questão iremos analisar as suas práticas em concreto, as suas dimensões e objetivos a retirar com cada uma delas.

A Mobiliário Centenário, como já foi sendo possível de analisar, é pouco estruturado, o que reflete depois na implementação de práticas de responsabilidade social, sendo esta um exemplo de uma PME que o pratica de forma ocasional e pouco regular. E ainda que não possamos afirmar que esta é uma empresa que pratica RS, porque na verdade não é, ocasionalmente as práticas implementadas são baseadas em ações monetárias a associações, sobretudo associações de jovens em risco de exclusão e de famílias com dificuldades económicas. No futuro têm já pensado: “*dois novos e*

possíveis projetos, que serão realizados a médio longo prazo, mas com tempo, porque queremos fazer as coisas direitas. Mas confesso, que não tenho tido tempo para pôr em prática mais ações desse nível.” (Mobiliário Centenário; Dirigente da empresa). Têm também procurado trabalhar e apostar nas certificações, sobretudo junto dos seus fornecedores e trabalhadores na fábrica de produção, como forma de fortalecer a rede de Stakeholders e ao mesmo tempo por construírem uma imagem social, que é cada vez mais apreciada no mundo dos negócios. Contudo, tem sentido algumas dificuldades junto dos Stakeholders, onde a comunicação não tem sido a mais fácil: *“junto dos fornecedores conseguir as certificações e tudo o que já falamos, porque o nosso negócio é vender, o comércio, e primeiramente sugiro que a grande dificuldade surja mesmo no trabalho com os fornecedores. E continuamos nessa luta, mas falta despertar consciência, quer nas associações comerciantes, quer em outras, porque não há forma de chamar atenção do empresário senão focar no dinheiro, no cifrão”*. (Mobiliário Centenário; Dirigente da empresa).

A nível interno é onde a empresa tem sentido maior dificuldade: *“Algumas ações têm custos e outras nem tem. O tempo é valioso., Não há manobra financeira para ter alguém na frente, um diretor, um departamento de recursos humanos, só a pensar para essas questões. E acho que nós PME é uma grande dificuldade”* (Mobiliário Centenário; Dirigente da empresa), dificuldade essa que se sente acima de tudo por uma questão de tempo e de falta de estrutura da empresa, com um setor de recursos humanos com grandes lacunas: *“Temos falhado muito. Eu acho que quando o trabalhador falha, sou eu que falho, porque ele faz aquilo que eu permito, eu sou o responsável. No nosso suposto departamento de RH temos muito que melhorar”*. Contudo tem apostado ao longo dos anos em desenvolver-se nesse sentido, mesmo com todas as dificuldades, até mesmo económicas, pois esta é uma empresa que anualmente procura manter-se. Assim, algumas das tarefas conseguidas ainda que com pouco sucesso, fora as formações realizadas durante um ano aos seus funcionários, que posteriormente acabaram por ser retiradas: *“Nós não temos como controlar se aquilo que oferecemos em formação, se eles vão pôr em práticas, eles sim têm de ter essa consciencialização. E depois tenho a dificuldade de serem muitas lojas e diferentes trabalhadores, não consigo controlar os meus trabalhadores”* (Mobiliário Centenário; Dirigente da empresa). Do meu ponto de vista, esta dificuldade em manter as formações, e, sobretudo no interesse demonstrado pelos trabalhadores, advém primeiramente do facto da visão do diretor não estar alicerce aos dos seus trabalhadores, bem como a mesma forma de pensar não ser aceite e seguida pelos seus trabalhadores. E é assim que se considera onde irá existir mais falhas na aplicação da RS, ambos conhecerem os princípios e objetivos, e todos como um só trabalharem para os mesmos

objetivos. Neste caso é óbvio que essa questão falta, e como referido pelo CEO, o facto de terem muitas lojas espalhadas pelo país, muitos trabalhadores e uma fraca estrutura organizacional, sobretudo no que toca aos RH, acaba por trazer sérias dificuldades de gerir. Consequentemente também a cultura organizacional não será a mais favorável, porque não haverá uma união, não haverá princípios partilhados, cada um irá trabalhar por si, pelos seus objetivos, e as formações acabam por ser encaradas como uma não mais-valia. Em suma, as práticas de adoção de RS nesta PME Portuguesa, existe, mas sem estruturação e realizadas de forma ocasional, não estando por isso relacionadas com a estratégia de negócios.

Ao analisar a segunda empresa podemos ver que têm uma dimensão maior e de melhor estrutura que a primeira empresa, sendo já uma PME de destaque na nossa económica. E tem sido uma empresa de destaque também na implementação das suas práticas de RS, inovadoras do ponto de vista do panorama social, sobretudo, no que diz respeito a práticas internas e dos seus trabalhadores na cultura organizacional da mesma. Certamente, existe não apenas um pensar do CEO principal, mas um apoio e trabalho contínuo dos seus departamentos de RH e de marketing, que trabalham alinhados, como forma de implementar estas políticas, algo que também a primeira empresa não conseguia: *“Está alinhado até que não seja de forma informal porque faz parte da nossa cultura empresarial, o marketing e os recursos humanos têm sido as áreas transversais à organização que tem assumido esta missão.”* (Eletrónica Mecânica; Diretora RH).

Assim, temos por início as formações livres aos trabalhadores, tornando hoje a empresa numa linha de formação de destaque a nível nacional. Começou primeiramente por dar formação sobre vários temas de segurança e de organização do trabalho, expandindo-se hoje para mais de 40 temas de formação. Os sucessos são diversos, podendo verificar pela assistência que todas as formações prestadas têm, tendo dado ao longo dos anos progressão na carreira de muitos dos seus trabalhadores. Muitos começaram por ser trabalhadores de uma área, sendo já hoje formadores, e outros que começaram por um trabalhador com um cargo, para outros cargos de maior importância, destacando o nível de antiguidade que a empresa hoje já tem com os seus trabalhadores.

Além da formação há também uma grande preocupação para com os seus trabalhadores, o que torna a empresa num destaque para todo um trabalho de cultura organizacional: *“Todos os cuidados e carinho que temos internamente para com os nossos colaboradores e nos denominam por empresa sorriso, que passam por iniciativas tão variadas como ações de team building, formações de carácter pessoal, como culinária e fotografia. Ao*

facto de termos construído um ginásio na empresa, dispormos de médico semanalmente, consultas de fisioterapia e nutrição. Algumas das ações também extensíveis às famílias, como o seguro de saúde, ações de formação como a parentalidade, consultas denominadas por “saúde da mulher”, as tradicionais festas de natal para os filhos de colaboradores são alguns dos exemplos que lhe posso referir”, tendo também em 2006 construído uma sala de convívio e de ginásio para os seus trabalhadores, onde podem ir na suas horas livres, seja em horário de almoço, seja em horário pós-laboral, ficando aberto para todos os que querem praticar atividade física. Inclusive, fora contratado um conjunto de professores, com horários pós-laborais, para dar um conjunto de aulas, desde yoga, a pilates, dança, e outras aulas de musculação, equipado com balneários para poderem tomar banho. A sala de convívio mesmo ao lado, com diversos jogos, desde os matraquilhos ao bilhar, onde é muito usufruído nas horas livres pelos seus trabalhadores, bem como o ginásio, quer na hora de almoço, mas sobretudo no horário pós-laboral: “Somos uma empresa de referência, muito respeitada no mercado onde atuamos, mas queremos ser mais, ambicionamos ser uma fonte de inspiração que contagie outros a replicar comportamentos semelhantes e contribuir para um país mais consciente e de preferência, mais feliz” (Eletrónica Mecânica; Dirigente da empresa). A nível externo têm procurado trabalhar mais no sentido das formações livres a todos os indivíduos fora da empresa, ainda que pagas; no apoio a associações: “uma ação recente que realizámos no natal de 2017, conseguimos de forma voluntária recolher mais de 600 brinquedos que foram entregues a instituições necessitadas, para crianças desde o berço até aos 12 anos sensivelmente. Foi algo que envolveu todos os colaboradores e nos contagiou com o verdadeiro espírito de natal” (Eletrónica Mecânica; Dirigente da empresa); finalizando num trabalho forte com os seus colaboradores e fornecedores, no qual acreditam que a: “responsabilidade social passa pela capacidade desenvolvida pela organização de ouvir, compreender e satisfazer expectativas e interesses legítimos dedas diferentes partes interessadas, colaboradores, acionistas, clientes e fornecedores. As ações sociais são uma consequência da nossa responsabilidade social e na prática traduzem-se em ações específicas desenvolvidas por exemplo para a nossa comunidade” (Eletrónica Mecânica; Dirigente da empresa).

Por último, podemos concluir que de facto se tratam de duas empresas muito distintas, como podemos ver ao longo da análise das mesmas, no qual uma é de facto regular na prática de responsabilidade social, e a outra empresa não é. Nesse sentido, respondendo á grande questão de partida, também os discursos são distintos, as suas realidades também, mas ambas procuram seguir o mesmo caminho, a procura pelo melhor e o destaque no mercado. Apenas o procuram fazer em dimensões distintas.

Bibliografia:

ALMEIDA, Carlos (2010), *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas*, Lisboa, Principia.

ARRUDA, M. (2002), *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*, Brasil: Saraiva.

BEZERRA, Ana (2016), *Responsabilidade Social em Portugal na PME: Realidade ou Utopia?*, Braga, Escola de Economia e Gestão.

BORGER, Gabriela Fernanda (2013), *Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial*, Ethos [Consult. a 15.05.2017]. Disponível em: < <https://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#.W2lkuNJKjIV>>.

CARMO, Hermano (2011), *Teoria da política social: um olhar da ciência política*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

CARROLL, Archie (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons [Consult. a 18.05.2017]. Disponível em: < <https://www.journals.elsevier.com/business-horizons>>.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão (2010), *Planejamento Estratégico – fundamentos e aplicações*, Rio de Janeiro, Elsevier Editora Lda (2ªEd).

CLEGG, Stewart (1998), *As organizações modernas*”, Lisboa, Celta Editora (2.ed)

CORREIRA, Ana (2013), *A Responsabilidade Social e as PME: As práticas de RSE das Microempresas*”, Tese de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, Lisboa., Instituto Politécnico de Lisboa.

DOLAN, Simon; GARCIA, Salvador, (2006), *Gestão por valores*, Porto: Editoria Bio Rumo.

FONTES, Andreia (2011), *Responsabilidade Social das Empresas: Realidade ou Utopia*, Tese de Mestrado em Contabilidade-Auditoria, Aveiro, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.

GONÇALVES, Rosa (2012), *Responsabilidade social nas organizações – avaliação*

das motivações no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis, Tese de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, Gaia: Instituto Superior de Línguas e Administração.

GOMES, Danilo (2009), *Práticas Socialmente Responsáveis: um elo entre a responsabilidade social e a gestão de pessoas*, Tese em Mestrado de de Administração, Natal, Universidade Pontifícia.

HILL, Manuela; HILL, Andrew (2012), *Investigação por questionário*, Lisboa: Silabo (2ªEdição).

INTERNACIONAL STANDARD ORGANIZATION (2010), *Guidance on social responsibility: ISO 26000*, [Consult. a 15.03.2017]. Disponível em: <<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>>.

JENKINS, Heledd (2004). *A critique of conventional CSR theory: na SME perspective*, Journal of General Management, 29(4), 37-57. [Consult. a 8.03.2017]. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/030630700402900403>>.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean (1999), *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*, Porto Alegre, Artmed.

Comissão Europeia (2001), *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, [Consult. a 25.11.2016]. Disponível em: <http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf>.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva (2002), *Técnicas de Pesquisa*, São Paulo, Atlas (5ªEd).

MELO, Francisco; FROES, César (2001), *Responsabilidade Social & cidadania empresarial: administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark

MONTAGNA, Douglas (2015), *Responsabilidade Social Empresarial: Sustentabilidade ou Estratégia de Negócio?*, Tese de Mestrado em Gestão das Empresas, Lisboa, Universidade Autónoma de Lisboa.

MOREIRA, José (2008), *A Contas com a Ética Empresarial*, Estorial, Editora Princípia.

OLIVEIRA, José 2007, *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*, Rio de Janeiro, Editora Campus/Elsevier.

PINHEIRO, Sara (2012), *Responsabilidade Social Empresarial: Uma Abordagem Atual*, Tese em Mestrado de Inovação e Empreendedorismo Tecnológico, Porto, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

PORTER, Michael; KRAMER Mark (2006), *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, [Consult. a 4.01.2017]. Disponível em: <<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>>.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan (1992), *Manuel de Investigação em ciências sociais*, Gradiva.

RAICH, Mario; DOLAN, Simon (2008), *Business and society in transformation*, Palgrave Macmillan.

SANTOS, Margarida *et al.* (2004), *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade empresarial. Sociedade e Trabalho*, Oeiras, Celta Editora.

SANTOS, Margarida *et al.* (2006), *Responsabilidade Social nas PME: Casos em Portugal*”, Lisboa, Editora RH, Lda.

Anexos

Guião de entrevista

1. Como descrever o seu percurso enquanto gestor da sua empresa?
2. Quando tomou conhecimento do termo Responsabilidade Social no meio organizacional?
3. Qual a missão, objetivo e valores fundamentais enquanto empresa?
4. O que entende por Responsabilidade Social? Qual é a diferença a seu ver entre práticas de responsabilidade sociais e ações sociais?
5. Atualmente pode considerar-se que a empresa emprega práticas de responsabilidade social? Como podemos encontrar essas ações? Há quanto tempo são empregues?
6. O Planeamento Estratégico da empresa está alinhado com a Gestão da Responsabilidade Social? Qual o departamento responsável por essa mesma gestão?
7. Quais as maiores dificuldades na implementação das mesmas?
8. De forma pensa ser relevante a implementação da Responsabilidade Social na empresa?
9. Quais as maiores vantagens pensa que pode retirar com a sua implementação?
10. Utilizam algum tipo de ferramentas de *marketing*/publicidade para divulgar as vossas práticas de RS? Se sim, quais?
11. Têm em mente alguns projetos futuros no âmbito da sustentabilidade e Responsabilidade Social? Se sim, quais?
12. Quais serão as batalhas alcançar no futuro para a implementação de práticas de RS?

Anexo 6 e outros anexos. Grelha de análise da entrevista

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	QUESTÕES
Percurso	Percurso Profissional	<ul style="list-style-type: none"> . Percurso Académico . Empresas geridas anteriormente . Experiência na área da gestão
	Percurso da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> . História . Crescimento . Objetivos . Missão . Valores
Responsabilidade Social	Perspetiva	<ul style="list-style-type: none"> . Visão (o que o empresário entende por responsabilidade social) . Distinção entre responsabilidade social e ações sociais
	Realidade	<ul style="list-style-type: none"> . Práticas de responsabilidade social interna implementadas . Práticas de responsabilidade externa implementadas
	Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> . Gestão dos diferentes departamentos (recursos humanos, marketing e chefia)
	Futuro	<ul style="list-style-type: none"> . Análise dos seus riscos e dificuldades . Objetivos da igreja no futuro . Construção de projetos futuros